Niveau(x) d'enseignement : 1 Numéro EDUQ : 9170485
Centre d'intérêt : 350

Toutant, Yves.

Evaluation de professionnels non enseignants à la Commission scolaire de Drummondville / par Yves Toutant. -- [Québec (Province)] : Y. Toutant, 1979.

155 f. ; 28 cm.

Titre de la couv. : Evaluation des professionnels non enseignants. "Rapport de projet d'intervention présenté à l'Ecole nationale d'administration publique comme complément aux conditions d'obtention de la maîtrise en administration publique".

Vedette(s)-secondaire(s) : Ecole nationale d'administration publique (Québec)

Descripteur(s) : Evaluation du personnel * Personnel non enseignant * Personnel professionnel * Primaire (Ordre d'enseignement) * Secondaire (Ordre d'enseignement)

Identificateur(s) de nom : Commission scolaire de Drummondville

---

Le but de ce projet d'intervention est d'expérimenter un système d'évaluation des professionnels non enseignants à la Commission scolaire de Drummondville. Ce système fut élaboré en accord avec les principes de la gestion par objectifs dont il exploite les principales caractéristiques et constitue le prolongement. La description de l'expérimentation est précédée d'une étude théorique de l'évaluation du professionnel qui présente un système préconisant l'auto-évaluation par l'évalué et l'observation d'incidents critiques par l'évaluateur. L'expérimentation elle-même a porté sur deux corps d'emploi de professionnels non enseignants : les conseillers pédagogiques d'une part et, d'autre part, les spécialistes en moyens et techniques d'enseignement. Elle a consisté d'abord à amener les professionnels concernés à rédiger les objectifs de leur secteur pour l'année scolaire 1978-1979, puis à évaluer l'atteinte de ces objectifs après une période de cinq mois. Finalement, l'évaluation s'est finalisée par une rencontre entre le patron de l'évalué et l'évalué afin d'arriver à une entente sur le degré d'efficacité de l'évalué pour chacun puis pour l'ensemble des objectifs. Suite à cette expérimentation, l'auteur propose des recommandations relatives à l'évaluation des professionnels non enseignants.

Type de document :

PROJET D'INTERVENTION

EVALUATION DE

PROFESSIONNELS

NON ENSEIGNANTS

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

EVALUATION DE PROFESSIONNELS NON ENSEIGNANTS A LA COMMISSION SCOLAIRE DE DRUMMONDVILLE

PAR

YVES TOUTANT

(TEMPS PARTIEL)

RAPPORT DE PROJET D'INTERVENTION

PRESENTE A L'ECOLE NATIONALE

D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

COMME COMPLEMENT AUX

CONDITIONS D'OBTENTION

DE LA MAITRISE EN

ADMINISTRATION PUBLIQUE

FEVRIER 1979

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

L'auteur désire exprimer sa reconnaissance à son conseiller de projet, monsieur Gérard Ethier et à son superviseur de projet, monsieur André Guinot. Il leur est redevable d'une précieuse assistance.

Plan général du travail

Problématique

1,00 Difficultés de toute évaluation

1,10 Difficultés pour l'évaluateur

1,20 Difficultés pour l'évalué

2,00 Difficultés particulières de l'évaluation des professionnels non enseignants à la Commission Scolaire de Drummondville

Aspect théorique

1,00 Présentation

- 1,10 Introduction
- 1,20 Plan de recherche

2,00 Définition de l'évaluation

3,00 Historique de l'évaluation du personnel en éducation

4,00 Objectifs de l'évaluation

- 4,10 Avantages pour l'organisation
- 4,20 Avantages pour l'évalué

5,00 Conditions préalables à l'évaluation

- 5,10 Politique administrative
- 5,20 Définition de tâche du professionnel non enseignant
- 5,30 Préparation de l'évaluateur

6,00 Critères d'évaluation

6,10 Compétence professionnelle globale

6,20 Qualité technique des actes professionnels

6,30 Rendement dans le temps

7,00 Méthodes (ou techniques) d'évaluation

7,10 Choix de deux techniques

7,11 Auto-évaluation

7,111 Evaluateur

7,112 Objectifs

7,113 Critères

7,114 Démarches

7,115 Avantages

7,116 Difficultés

7,12 Observation d'incidents critiques

7,121 Description

7,122 Objectif

7,113 Critères

7,124 Etapes

7,125 Avantages

7,126 Limites

7,20 Raisons du choix de ces deux techniques d'évaluation

7,30 Exigences particulières

7,31 Exigences pour le professionnel

7,32 Exigences pour le patron

8,00 Entrevue

8,10 Techniques d'entrevue

8,20 Préparation de l'entrevue

8,30 Conditions favorables

9,00 Rapport d'évaluation

10,00 Utilisation des résultats de l'évaluation

Expérimentation

1,00 Présentation

2,00 L'organisme: la Commission Scolaire de Drummondville

3,00 Courants pédagogiques

4,00 Clientèle évaluée

- 4,10 Nature du professionnel non enseignant
- 4,20 Corps d'emploi
  - 4,21 Le conseiller pédagogique
  - 4,22 Le spécialiste en moyens et techniques d'enseignement

5,00 Politique administrative: situation du professionnel non enseignant dans l'organigramme de la Commission Scolaire de Drummondville

- 5,10 Généralités
- 5,20 Particularités
- 5,30 Dépendance
  - 5,31 Dépendance hiérarchique
  - 5,32 Dépendance fonctionnelle

6,00 Situation du coordonnateur de l'enseignement dans l'organigramme de la Commission Scolaire de Drummondville

6,10 Dépendance

6,20 Ascendance

7,00 Conditions de l'expérimentation

7,10 Durée

7,20 Etapes

7,21 Définition des tâches des professionnels

7,22 Fixation des objectifs d'étape par chaque professionnel

7,23 Rencontre avec le patron immédiat pour fins de discussion des contenus des objectifs fixés

7,231 Conditions matérielles

7,232 Contenu des objectifs

7,2321 Réalisme et exigence des objectifs

7,2322 Correspondance entre les objectifs des professionnels et l'objectif général des services éducatifs

7,2323 Intégration des objectifs

7,24 Etablissement des modes d'évaluation

7,25 Observation d'incidents critiques par l'évaluateur et modification d'objectifs

7,251 Observation d'incidents critiques

7,252 Transformation d'objectifs en cours d'étape

7,2521 Objectif devenu trop limitatif

7,2522 Objectif devenu impossible à réaliser

7,253 Rédaction de l'anecdote

7,26 Evaluation de fin d'étape

7,261 Conditions matérielles

7,262 Attitudes

7,2621 Attitudes des professionnels

7,2622 Attitude du coordonnateur

7,263 L'évaluation proprement dite

7,2631 Cadre d'évaluation

7,2632 Contenu de l'évaluation

7,30 Rapport d'évaluation

7,31 Description des réalisations de l'évalué

7,32 Appréciation globale du rendement

7,33 Recommandations

7,34 Confidentialité

7,40 Utilisation des résultats de l'évaluation

8,00 Evaluation de l'expérimentation

8,10 Avantages pour l'organisation

8,11 Evaluation de l'atteinte des objectifs de l'expérimentation

8,111 "Permettre au(x) supérieur(s) immédiat(s) d'observer de façon plus attentive leurs subordonnés et ainsi mieux les orienter au travail"

8,112 "Motiver les employés en leur fournissant une appréciation de leur rendement"

8,113 "Procurer à la direction des données pour des décisions d'augmentation des traitements, de transferts, de mises à pieds..."

8,1131 "Augmentation des traitements"

8,1132 "Transferts"

8,1133 "Mises à pieds"

8,114 "Améliorer le développement de l'organisation par l'identification des gens qui ont le potentiel pour être promus et par l'établissement des besoins de perfectionnement"

8,1141 "Identification des gens qui ont le potentiel pour être promus"

8,1142 "Etablissement des besoins de perfectionnement"

8,115 "Etablir une base de recherche et de référence pour les décisions relatives au personnel

8,12 Commentaires sur l'évaluation de l'atteinte des objectifs de l'expérimentation

8,20 Avantages pour l'évalué

8,21 Evaluation de l'atteinte des objectifs de l'expérimentation

8,22 Commentaires sur l'évaluation de l'atteinte des objectifs de l'expérimentation

8,221 Objectif 1: "Permet à l'évalué d'établir ses propres objectifs de rendement et de participer à la détermination des moyens nécessaires pour les atteindre"

8,222 Objectif 2: "Permet à l'évalué de réévaluer ses objectifs au cours de la période de l'évaluation"

8,2221 Réévaluation de tous les objectifs au cours d'une même semaine au milieu de l'étape

8,2222 Evaluation de fin d'étape portant sur les objectifs réévalués plutôt que sur les objectifs originaux

8,223 Objectif 3: "Améliore la communication entre le subordonné et son patron immédiat"

8,224 Objectif 4: "Permet à l'évalué... de faire connaître plus efficacement à l'organisation son aptitude à ..."

8,225 Objectif 5: "Permet à l'évalué de découvrir ses propres besoins de formation et de les exprimer... à son organisation"

8,226 Objectif 6: "Motive les employés en leur fournissant une appréciation de leur rendement

Recommandations

1,00 Recommandations relatives à l'évaluation des professionnels non enseignants

1,10 Modifications à apporter au processus d'évaluation

1,11 Etablissement des objectifs

1,111 Rencontre de coordination des objectifs

1,112 Consultation des principaux d'école(s)

1,12 Evaluation des objectifs

2,00 Recommandations relatives à l'utilisation de ce processus d'évaluation auprès d'autres corps d'emplois de la Commission Scolaire de Drummondville

2,10 Cadres de service

2,20 Autres professionnels des Services Educatifs

2,30 Principaux d'écoles

2,40 Echéancier des recommandations

3,00 Conclusion

Première section

Problématique

1,00 Difficultés de toute évaluation

Toute organisation est constituée de membres dont les efforts tendent vers l'atteinte d'objectifs plus ou moins bien définis. Il ne s'agit pas seulement pour l'organisation de bien choisir ses employés; il lui faut de plus être en mesure d'évaluer l'efficacité avec laquelle ils accomplissent la tâche qui leur a été confiée. Certaines tâches quantifiables sont faciles à évaluer. Il en est tout autrement des travaux de type intellectuel.

Cela ne diminue pas pour autant la nécessité d'évaluer l'atteinte des objectifs que se sont fixés des travailleurs intellectuels. Ainsi, les administrateurs d'une commission scolaire devraient pouvoir évaluer l'efficacité des cadres, des professionnels non enseignants et des enseignants.

Nous parlons bien ici des performances de ces employés dans l'accomplissement de leurs tâches; nous ne voulons considérer en aucun temps l'évaluation de leurs traits de caractère. Premièrement, nous ne croyons pas utile de juger des qualités et des défauts d'un individu; il nous intéresse en tant que collaborateur et c'est son efficacité à accomplir sa tâche que nous désirons mesurer. Deuxièmement, nous ne croyons pas que beaucoup d'évaluateurs soient qualifiés pour juger la personnalité d'un individu et encore moins pour tenter d'en modifier certains aspects. Troisièmement, nous croyons

que l'attitude de l'évalué sera plus positive s'il discute avec son supérieur, des résultats de son travail que s'il se sent jugé en termes de qualités et de défauts.

L'évaluation systématique du travailleur intellectuel n'est pas chose courante. Personnellement, nous ne connaissons pas d'organisme scolaire au Québec qui fasse une évaluation systématique et continue de ses professionnels. Nous connaissons par contre fort bien les excuses produites pour ne pas s'astreindre à semblable processus.

1,10 Difficultés pour l'évaluateur

Parmi les raisons les plus communes justifiant l'absence d'évaluation par le supérieur dans un organisme scolaire nous retenons:

- l'incompétence avouée de ce dernier dans ce domaine;
- la perception du rôle d'évaluateur comme étant celui d'un "Dieu-Tout-Puissant";
- la crainte d'une influence néfaste de ce processus sur les relations supérieur-subordonné;
- la perception de l'évaluation comme un moyen de sanction plutôt que comme un moyen de perfectionnement;
- l'incapacité de savoir ce que font les subalternes;
- la crainte de manquer d'objectivité;
- le trop grand investissement de temps et d'argent réclamé par un processus d'évaluation;
- les contraintes de la convention collective de travail.

1,20 Difficultés pour l'évalué

L'évaluation n'est pas très populaire non plus auprès des subalternes. Rares sont ceux qui n'expriment pas de réticence à être jugé, mesuré, évalué. Les raisons les plus généralement mentionnées pour résister à semblable pratique sont les suivantes:

- la perception de l'évaluation comme un instrument de congédiement et de sanction et non comme un moyen positif d'améliorer les performances de l'individu;

- l'ignorance des (ou l'absence de) critères d'évaluation;

- l'aspect démotivant des reproches faits à l'occasion de l'évaluation;

- le favoritisme envers certains employés;

- l'incapacité de l'évaluateur à juger les performances d'un évalué;

- la tendance de certains évaluateurs à renier leur responsabilité en cotant tous leurs subalternes de la même façon;

- l'incongruence qui apparaît entre l'évaluation et la relation de support qui devrait exister entre un supérieur et son employé;

- le renforcement lors de l'entrevue d'évaluation, de la fonction de "juge" du patron.

2,00 Difficultés particulières de l'évaluation des professionnels non enseignants à la Commission Scolaire de Drummondville

Les difficultés rattachées à toute évaluation se retrouvent tout naturellement dans l'évaluation de professionnels. Et ceux de la Commission Scolaire de Drummondville ne font pas exception. Depuis une quinzaine d'années que travaillent, dans des structures diverses, des professionnels non enseignants à la Commission Scolaire de Drummondville, l'évaluation systématique du travail de ceux-ci ne fut jamais entreprise. Plusieurs inconvénients rattachés à cette lacune peuvent être soulignés. Notons particulièrement:

- l'absence de moyens de remise en question systématique des buts poursuivis ainsi que des moyens mis en oeuvre pour atteindre ces buts;

- l'absence de moyens d'analyse systématique des causes de succès et d'échecs dans l'atteinte d'objectifs;

- l'absence de données fiables sur les performances des professionnels qui auraient permis de meilleures décisions de réaménagement de tâches, de promotion et de congédiement.

Malgré que les inconvénients cités précédemment soient bien sentis des administrateurs des Services Educatifs, la difficulté même de cette entreprise explique bien que l'on ne s'y soit jamais attaqué. Cette difficulté vient principalement de la diver-

sité et de la complexité des tâches des professionnels non enseignants.

Il est généralement facile de comparer les performances de plusieurs employés manuels exécutant les mêmes tâches. Ainsi, on dira d'un cueilleur de fraises qu'il est plus rapide qu'un autre cueilleur de fraises si, dans une même période de temps, il cueille plus de fraises. Les variables sont ici peu nombreuses; ce sont le temps et le nombre de fraises cueillies. Lorsqu'il s'agit de juger de l'efficacité d'un professionnel non enseignant, c'est une autre affaire.

Comme nous le verrons dans le rapport du présent projet d'intervention, les tâches des conseillers pédagogiques sont différentes de celles des spécialistes en moyens et techniques d'enseignement. De plus, les attributions caractéristiques de chacun des six (6) conseillers pédagogiques diffèrent entre elles. Il en est de même de celles des deux (2)spécialistes en moyens et techniques d'enseignement. De plus, la majorité des tâches du professionnel accusent un degré de complexité élevé, ce qui les rend difficiles à évaluer en elles-mêmes. Ainsi, l'évaluation de la qualité de l'animation d'une rencontre d'enseignants peut être jugée à partir d'éléments nombreux et complexes qui peuvent inclure aussi bien la vivacité du débit que la structuration de l'énoncé ou encore que le support visuel.

Nous sommes loin du cueilleur de fraises!

3,00 Contenu du projet d'intervention

Le projet d'intervention que décrit le présent texte consiste en une expérimentation d'un système d'évaluation des professionnels non enseignants à la Commission Scolaire de Drummondville. Ce système fut élaboré en accord avec les principes de la Gestion par Objectifs dont il exploite les principales caractéristiques et constitue le prolongement. Il en est de plus une adaptation à une situation particulière, celle de professionnels non enseignants d'une commission scolaire de niveau primaire.

La description de cette expérimentation sera précédée d'une étude théorique de l'évaluation du professionnel. Cette étude théorique présentera un système (1) qui préconise l'auto-évaluation par l'évalué et l'observation d'incidents critiques par l'évaluateur. La description de cette expérimentation sera suivie d'une évaluation des objectifs qu'elle poursuivait puis d'une brève étude des applications possibles, à la Commission Scolaire de Drummondville, des résultats obtenus.

(1) Nous utiliserons aussi le terme "processus".

Deuxième section

Aspect théorique

1,00 Présentation

1,10 Introduction

Dans la présente section nous désirons discuter en profondeur d'un processus d'évaluation susceptible de nous permettre d'atteindre des objectifs spécifiques d'évaluation de nos professionnels non enseignants. Ces objectifs seront décrits plus loin.

Ce processus d'évaluation combine deux techniques bien connues: l'auto-évaluation et l'observation d'incidents critiques. Nous décrirons en profondeur la démarche d'auto-évaluation telle que nous entendons l'observer dans notre projet d'intervention. Nous considérerons la technique d'observation d'incidents critiques comme moyen de rendre la démarche d'auto-évaluation plus efficace. Nous oserons utiliser le terme "système" pour décrire l'agencement de ces deux techniques. Nous n'irons cependant pas prétendre au développement d'un"système" d'évaluation original. Nous comptons simplement vérifier une hypothèse de recherche comportant les éléments qui suivent:

-possibilité d'évaluer l'efficacité d'un professionnel non enseignant des services éducatifs (d'une comaission scolaire de niveau primaire) dans l'exécution de sa tâche;

-possibilité, ce faisant, d'augmenter cette efficacité.

On ne doit pas s'attendre non plus de découvrir dans le présent texte un moyen

d'établir, de façon mathématique, des cotes d'efficacité. Le travail manuel est généralement facile à chiffrer, du moins en ce qui concerne ses aspects quantitatifs. Il va de même de certains travaux intellectuels tels la vente dont l'efficacité peut se vérifier à ses effets. En ce qui concerne l'animation pédagogique et psychologique d'enseignants, il n'existe pas, à notre connaissance, cette tâche étant purement intellectuelle et subjective, de moyens sérieux de coter mathématiquement l'efficacité de sa réalisation. D'ailleurs, ce n'est pas vers ce moyen mathématique que nous voulons orienter nos recherches.

1,20 Plan de recherche

Dans un premier temps nous tenterons de définir l'évaluation et nous en ferons un bref historique. Nous étudierons ensuite l'importance que revêt l'évaluation autant pour l'individu que pour l'entreprise et nous exposerons ce qui nous semble être des conditions préalables à l'évaluation d'un individu. Au point 6,00 nous déterminerons les critères sur lesquels devrait, à notre avis, reposer l'évaluation de nos professionnels non enseignants.

Nous aborderons ensuite les éléments principaux de notre partie théorique c'est-à-dire les techniques d'évaluation. Nous en retiendrons deux soient l'auto-évaluation et l'observation d'incidents critiques. Nous élaborerons un "système" d'évaluation ayant comme point central une auto-évaluation par le professionnel appuyée d'une observation d'incidents critiques par l'évaluateur. Nous poursuivrons cette partie théorique en approfondissant l'aspect "entrevue" dans l'auto-évaluation.

Finalement, nous discuterons le rapport d'évaluation et l'utilisation des résultats de cette évaluation.

2,00 Définition de l'évaluation

Selon Scallon, "évaluer est une opération qui consiste à porter des jugements de valeur ou à accorder des valeurs à des objets, à des événements ou personnes avec un critère quelconque"(1).

Burton et Brueckner nous offrent une définition qui nous apparaît beaucoup plus dynamique. Cette définition est de plus, davantage adaptée au monde de l'éducation. Pour eux, l'évaluation c'est "l'étude et l'analyse systématique de toute la relation enseignement - apprentissage en utilisant un programme soigneusement structuré dérivé de la situation d'évaluation et adapté aux besoins des personnes impliquées"(2).

---

(1) Scallon, Gérard, "L'évaluation des étudiants et les principales conceptions de la mesure et de l'évaluation", Prospective, vol. 10, no 4, 1974, pp 263-269 .

(2) Burton, William H. et Brueckner, Léo. J., Supervision, 3e édition, New-York, Appleton - Century Crofts, 1956, pp 5 - 6.

3,00 Historique de l'évaluation du personnel en éducation

L'histoire de l'évaluation se perd dans la nuit des temps. Qu'il nous suffise simplement de référer à une période qui nous apparaît importante dans l'histoire de l'évaluation en éducation. La période 1920-1930 nous semble avoir marqué le passage d'une évaluation du type "inspection-autorité" à un type plus démocratique. On s'est habilité au cours de cette période à développer une relation évaluateur-évalué plus positive qui avait pour objectif principal "l'étude et l'analyse systématique de toute la relation enseignement-apprentissage à l'intérieur d'un programme soigneusement planifié."(1) Wiles Kimball (2) indique que les années trente virent l'étape dite "de l'évaluation démocratique" (approche relations humaines) suivie, au cours des années quarante, de l'approche "prise de décision en groupe". Les années cinquante auraient vu la naissance du concept de l'évaluateur comme agent de changement. La théorie contemporaine de l'évaluation favorise la recherche "commune" par l'évalué et l'évaluateur de solutions aux problèmes qui leur sont communs et ce, en relation avec les objectifs de l'organisation (ici la commission scolaire) dont ils font partie.

Le présent projet d'intervention se situe principalement dans les courants dits "agent de changement" et "organisation".

---

(1) William H. Burton et Léo J. Brueckner, Supervision, 3e édition, New-York, Appleton-Century Crofts, 1956, pp 5-6.

(2) Kimball, Wiles, Supervision for better schools, Englewoods Cliffs, New-Jersey, Prentice-Hall Inc., 1955, p 18.

4,00 Objectifs de l'évaluation

4,10 Avantages pour l'organisation

L'évaluation du personnel est une nécessité organisationnelle. La direction d'une organisation a besoin, à intervalles réguliers, d'évaluer ses ressources qu'elles soient financières, physiques, techniques ou humaines. On peut regrouper sous cinq rubriques[1] les différents objectifs opérationnels que poursuivent les dirigeants d'un organisme par l'évaluation.

1. Permettre aux supérieurs immédiats d'observer de façon plus attentive leurs subordonnés et ainsi mieux les orienter au travail;
2. Motiver les employés en leur donnant un "feedback" sur leur rendement;
3. Procurer à la direction des données pour des décisions d'augmentation des traitements, de transferts, de mise à pieds...;
4. Améliorer le développement de l'organisation par l'identification des gens qui ont le potentiel pour être promu et par l'établissement des besoins de perfectionnement;
5. Etablir une base de recherche et de référence pour les décisions relatives au personnel.

Sur une base plus individuelle, le dirigeant qui évalue ses subalternes tire de

---

(1) Oberg, W., Make Performance Appraisal Relevant, Harvard Business Review, Janvier-Février, 1972, pp 61-67.

cette opération des avantages personnels. Il lui est, en effet, plus facile de diriger lorsqu'il connaît de façon précise les capacités, les intérêts et le rendement des personnes travaillant sous sa responsabilité. L'appréciation lui permet de développer ses capacités d'observation et l'aide à favoriser l'amélioration des interventions professionnelles de ses subalternes. L'expérience qu'il acquiert à évaluer les autres l'aide à se rendre compte de ses propres capacités comme de ses limites. L'appréciation lui permet aussi de remonter à la source des problèmes. Etant mieux éclairé, il peut travailler à établir de meilleures conditions de travail dans son service. Ces meilleures relations favorisent des actes professionnels de meilleure qualité et plus de stabilité chez le personnel.

4,20 Avantages pour l'évalué

En plus de permettre à l'organisation d'atteindre les objectifs cités précédemment, le programme d'évaluation que propose le présent projet d'intervention offre plusieurs avantages à l'évalué. Plusieurs de ces avantages sont propres à ce programme.

1. Il permet à l'évalué d'établir ses propres objectifs de rendement et de participer à la détermination des moyens nécessaires pour les atteindre;
2. Il permet à l'évalué de réévaluer ses objectifs au cours de la période d'évaluation;
3. Il améliore la communication entre le subordonné et son patron immédiat. La relation entre eux s'en trouve normalement renforcée;
4. Il permet à l'évalué, dans le cadre de cette relation plus étroite avec son patron, de faire connaître plus efficacement à l'organisation son aptitude à comprendre un problème d'organisation, à inventer les moyens de l'approcher, à traduire ses idées en actes, à intégrer les informations

nouvelles à mesure qu'elles se présentent et à mener à bien ses projets"(1);

5. Il permet à l'évalué de découvrir ses propres besoins de formation et de les exprimer s'il le désire, à son organisation.

(1) Alva F. Kindall et James Gatza, Positive Program for Performance Appraisal, Harvard Business Review, novembre - décembre 1963, p 6.

5,00 Conditions préalables à l'évaluation

5,10 Politique administrative

Tout employé est soumis à une direction quelconque. Quelle qu'elle soit, cette direction doit tenter de connaître la valeur et les aspirations de ses employés. De plus, elle doit chercher à les intégrer à leur travail en les faisant participer aux objectifs généraux visés par l'organisme. Comment la direction peut-elle atteindre ce but, si ce n'est par une évaluation systématique et équitable? Et toute évaluation ne doit-elle pas être soumise à une politique administrative?

Cette politique administrative a pour premier objectif de guider la prise de décision. Elle détermine les limites des responsabilités de chacun. C'est elle, en particulier, qui devrait déterminer à qui revient le devoir d'évaluer l'individu. Dans le cas présent, à cause de la meilleure connaissance qu'il a du professionnel non enseignant, c'est, à notre avis, au chef hiérarchique immédiat (le directeur adjoint) que devrait être confiée la tâche d'évaluer ses subalternes. Le professionnel lui-même devrait cependant participer de façon active à sa propre évaluation. S'il est motivé à le faire, il découvrira lui-même, lors du processus d'auto-évaluation, ses principaux éléments de force et ses déficiences principales. Comme nous le dirons plus loin, cette évaluation du professionnel doit être faite en relation directe avec les tâches qui lui furent confiées.

5,20 Définition de tâche du professionnel non enseignant

Il apparaît bien évident qu'il ne saurait être question de songer à mener à bien un programme d'évaluation des employés quel qu'il soit sans établir un organigramme des postes de l'organisme et ensuite une définition précise de chacun de ces postes. L'organigramme est nécessaire pour permettre aux membres d'un même organisme, ici en l'occurence une commission scolaire, de se situer professionnellement les uns par rapport aux autres. Ainsi, le professionnel non enseignant y découvre quelle inter-relation existe entre cadres, professionnels non enseignants et personnel de soutien dans son organisme. La définition de tâches de chacun des employés d'un organisme se doit d'être rédigée dès la création d'un poste. Cette définition de tâches permet au professionnel de connaître très exactement les attentes de l'organisme à son endroit et ce, dès son entrée en fonction. Elle lui permet aussi de découvrir avec précision les apports des autres professionnels à l'atteinte des objectifs globaux de l'organisation et les points de contact entre ses objectifs propres et ceux de ses confrères. Il peut ainsi établir des relations de travail rationnelles et efficaces.

Sans cette définition de tâches soigneusement établie, il ne saurait être question d'établir des modes d'évaluation efficaces. C'est grâce à cette démarche administrative essentielle que pourront ensuite être déterminés des objectifs de travail pour une période donnée. L'atteinte de ces objectifs sera ensuite évaluée.

5.30 Préparation de l'évaluateur

On ne s'improvise pas évaluateur. L'individu qui a accepté la tâche d'évaluer des employés se doit de remplir lui-même certaines conditions. Il connaîtra très bien la politique administrative de l'organisme pour lequel il travaille. Il devra, de par ses fonctions, être en relation étroite et constante avec les évalués. Dans la situation d'évaluation qui nous préoccupe, les évalués étant des professionnels non enseignants d'une commission scolaire, l'évaluateur sera normalement leur patron immédiat, c'est-à-dire le coordonnateur de l'enseignement. Mais il ne suffit pas de détenir le poste qui nous permet d'évaluer pour savoir le faire efficacement. L'évaluateur devra bien connaître le système d'évaluation qu'il utilisera. Il devra posséder des connaissances plus vastes en gestion du personnel de même qu'en psychologie de l'individu.(1)(2)

---

(1) Floyd C. Mann développe cet aspect dans le livre de Robert Dubin, Leadership and Productivity, San Francisco, Chandler Publishing Co. 1965 pp 73-77.

(2) Robert L. Katz développe aussi cet aspect dans un article du Harvard Business Review, Skills of an Effective Administrator, volume 33, no 1, janvier - février 1955, pp 33-42.

6,00 Critères d'évaluation

Le système d'évaluation que nous allons proposer est axé sur le rendement du professionnel. Il devrait, à notre avis, reposer sur les critères suivants:

6,10 Compétence professionnelle globale

Par "compétence professionnelle" nous entendons ici la capacité globale d'accomplir les tâches qui sont décrites dans la "définition de tâches" du professionnel concerné. Le degré d'efficacité à atteindre sera déterminé par l'évaluateur et l'évalué à l'occasion de l'établissement des objectifs de ce dernier pour une période définie. Ces objectifs seront naturellement propres à un type de professionnels, par exemple, les conseillers pédagogiques en français. Le degré d'efficacité à atteindre sera normalement le même pour un même objectif et pour un même type de professionnel.

6,20 Qualité technique des actes professionnels

Nous voulons ici isoler, à l'intérieur d'un objectif établi pour une période donnée, la qualité technique d'un acte professionnel posé vers l'atteinte de cet objectif. Ici nous ne mesurons plus la capacité globale d'atteinte d'un objectif mais bien la fi-

nesse d'opérations spécifiques. Nous apprécierons, par exemple, la compétence avec laquelle le conseiller pédagogique a animé une rencontre d'enseignants dans le cadre de l'atteinte d'un objectif plus vaste tel celui-ci:

"Implanter au cours de l'année scolaire 1978-79 et dans la commission scolaire de Drummondville, le programme du M.E.Q. pour les groupes des 6 ans."

6,30 Rendement dans le temps

Nous nous attardons ici à l'aspect "temps" dans l'atteinte d'un objectif. Certain professionnel ne pourra atteindre un objectif quel que soit le temps dont il dispose; cependant, ce facteur peut parfois permettre de distinguer, surtout dans l'atteinte d'objectifs peu exigeants, un professionnel compétent d'un autre qui l'est beaucoup moins. Ainsi, si l'on prend comme exemple l'objectif exprimé en 6,20, telle tâche pourrait être réalisée entièrement mais dans une période de deux années scolaires. Les difficultés étant égales, le professionnel pouvant obtenir les mêmes résultats dans un temps plus court est normalement jugé plus efficace.

Il est bien évident que l'application des critères décrits en 6,20 et 6,30 ne devrait être faite mécaniquement dans aucun système d'évaluation et surtout pas dans celui que nous recommandons plus loin. Ils ne sont que des indications supplémentaires qui permettront d'évaluer plus exactement la compétence professionnelle globale.

7,00 Méthodes (ou techniques) d'évaluation

Plusieurs méthodes (ou techniques) [1] d'évaluation sont utilisées dans le monde de l'éducation comme dans l'industrie. Chacune permet, avec une précision variable, d'évaluer un ou plusieurs aspects d'un individu et/ou de sa tâche. Chacune s'adapte avec plus ou moins de bonheur à une situation d'évaluation particulière.

7,10 Choix de deux techniques

Mais décrivons tout d'abord ces deux techniques.

Nous avons retenu pour les fins du présent projet d'intervention, les techniques d'auto-évaluation et d'observation d'incidents critiques parce qu'elles nous semblent le mieux convenir à la situation d'évaluation des professionnels non enseignants à la Commission Scolaire de Drummondville.

7,11 Auto-évaluation

---

(1) Bien que ces deux termes ne soient pas synonymes, nous les utiliserons indifféremment ici.

7,111 Evaluateur

Toutes les techniques d'évaluation font généralement appel à un évaluateur et à un évalué. La technique d'auto-évaluation fait se confondre ces deux fonctions en une seule. Elle repose sur le postulat que "le meilleur juge de son propre rendement devrait être l'employé responsable." Elle incite l'évalué à porter un jugement sur son rendement tant qualitatif que quantitatif de même que sur les raisons profondes de ses succès et de ses défaites.

7,112 Objectifs

Les objectifs de cette technique sont de:

- permettre une implication plus grande de l'individu dans sa tâche;
- aider l'individu à s'analyser face à sa tâche dans le but de s'améliorer;
- aider à développer chez l'individu des attitudes plus positives et plus constructives face à l'évaluation de son rendement.

7,113 Critères

On ne saurait déterminer des critères particuliers à cette technique d'évaluation. Comme nous le verrons ci-après, ces critères sont établis au début et vérifiés à la fin du processus d'auto-évaluation. Les critères ainsi retenus et vérifiés sont davantage propres aux objectifs de l'évalué que propres à la méthode elle-même. Cependant, les critères généraux retenus seront (tels qu'exprimés en 6,00):

- la compétence professionnelle globale;

- la qualité technique des actes professionnels posés;
- le rendement dans le temps.

7,114 Démarches

Les démarches généralement respectées lors des processus d'auto-évaluation sont les suivantes (1):

7,1141 Comme nous l'avons dit en 5,20 un pré-requis essentiel à toute évaluation et particulièrement à l'auto-évaluation est une définition de tâche soigneusement établie par l'individu et son supérieur. Ils doivent s'entendre sur le contenu de la tâche du subalterne et sur l'importance relative des principaux éléments de cette tâche. En d'autres mots, on détermine ici ce pourquoi on paie l'employé et ce dont il est responsable

7,1142 En second lieu, le subalterne se fixe un ensemble d'objectifs à atteindre pour une période donnée. La durée de cette période peut varier. Nous avons cependant découvert que, dans le cas des professionnels non enseignants, une période couvrant deux étapes, c'est-à-dire environ cinq mois, est convenable. Les objectifs ainsi fixés doivent rencontrer deux conditions: ils doivent être réalistes et ils doivent de plus représenter un défi. Ils doivent être réalistes, c'est-à-dire qu'il doit être possible à l'individu de les atteindre au cours de la période considérée. Ils doivent

---

(1) Pour plus de détails voir Alva F. Kindall et James Gatza, Positive Program for Performance Appraisal, Harvard Business Review, novembre-décembre 1963.

de plus représenter un défi. Ainsi, l'objectif "rencontrer mon patron une fois" est probablement important mais il ne constitue pas une performance digne d'être inscrite comme objectif.

Il va de soi que les objectifs précédents doivent de plus s'inscrire à l'intérieur de la politique administrative de l'organisme. Ils doivent être de nature à concourir à l'atteinte des objectifs généraux.

7,1143 Il faut troisièmement que le subalterne rencontre son supérieur pour discuter de l'ensemble des objectifs établis. Ce dernier joue ici un rôle de conseiller. Il doit aider l'évalué à rendre ses objectifs réalistes et suffisamment exigeants. Il accomplira cette tâche le plus efficacement s'il essaie d'influencer son subordonné par une discussion des objectifs et non par des ordres. Cette dernière attitude brimerait la créativité et l'enthousiasme de l'employé. Cependant, dans une période difficile pour l'organisme, le patron interviendra plus énergiquement si le professionnel s'établit des objectifs qui ne représentent pas un besoin réel.

7,1144 Vers la fin de la rencontre de discussion de l'ensemble des objectifs établis (7,1143), patron et subalterne franchiront la quatrième étape du programme. Il s'agit ici de déterminer des modes d'évaluation de l'atteinte de chacun des objectifs poursuivis. Il est important de s'entendre dès l'établissement des objectifs sur les modes d'évaluation qui seront utilisés à la fin de la période pour déterminer l'état d'atteinte de ces objectifs. Il faut, en même temps, établir les critères [1] qui seront utilisés lors de cette évaluation de même que les époques ou elle sera faite.

(1) Dans le présent projet d'intervention, il s'agit des critères établis en 6,00

Il faut bien mentionner ici que tous les objectifs n'ont pas à être complètement atteints lors de cette évaluation. Cette dernière sert surtout à permettre à évaluateur et évalué de s'arrêter pour examiner où en sont les objectifs établis.

Naturellement, les objectifs retenus lors des discussions précédentes seront consignés par écrit et conservés pour référence future.

7,1145 A la fin des étapes déterminées précédemment, patron et professionnel discuteront de l'état d'atteinte des objectifs fixés. Il s'agit là de la cinquième étape du programme d'auto-évaluation. Comme lors de la seconde étape, l'initiative doit revenir à l'évalué. En effet, il convient qu'il examine lui-même chacun des objectifs fixés et, en utilisant les critères prévus (1), qu'il analyse la qualité de ses "performances". Le patron, à l'aide des données recueillies lors de l'application de la technique d'observation d'incidents critiques dont nous parlerons plus loin, participera activement à cette évaluation de l'état d'atteinte des objectifs fixés. Lors de cette vérification des résultats, le supérieur doit mettre en valeur les réussites et inciter le professionnel à répéter semblable "performance". Si les résultats obtenus sont insatisfaisants, le patron devra étudier avec l'évalué les raisons de ses insuccès et trouver avec lui des moyens nouveaux d'atteindre les objectifs fixés. Il pourra s'agir d'une aide qui prendra la forme d'un programme de formation, de ressources monétaires ou de personnel supplémentaire. Il se peut que de vigoureuses paroles d'encouragement assaisonnées de conseils adéquats suffisent.

---

(1) Ces critères sont prévus en 6,00.

Nous discuterons en 10,00 de l'utilisation des données recueillies lors de cette évaluation.

7,113 Avantages

Le programme d'auto-évaluation que nous venons de décrire devrait permettre d'atteindre les objectifs exprimés précédemment (en 7,112) soient:

- permettre une implication plus grande de l'individu dans sa tâche;
- aider l'individu à s'analyser face à sa tâche dans le but de s'améliorer;
- aider à développer chez l'individu des attitudes plus positives et plus constructives face à l'évaluation de son rendement.

L'atteinte de ces objectifs constitue certes des avantages pour l'évalué. En effet, la plupart des gens, et surtout les professionnels, sont motivés à bien travailler et à se montrer à la hauteur de la situation s'ils savent ce que l'on attend d'eux. Dans le cas de la formule d'auto-évaluation, le professionnel détermine ses objectifs de travail de concert avec son supérieur. Au cours de ce processus, il est de plus amené à analyser ses propres performances dans le but de les améliorer.

Finalement, une évaluation ainsi faite est généralement positive. Elle risque peu de prendre l'allure d'un jugement injuste et irrévocable. L'attitude de l'évalué y sera nécessairement plus productrice d'améliorations dans son travail.

Ce programme comporte aussi des avantages pour le patron.

La participation au processus pré-cité l'aide à favoriser l'amélioration des interventions professionnelles de ses subalternes. Si nous étions en milieu industriel, nous dirions que par ce programme le patron s'assure d'une plus grande productivité chez ses employés. De plus, l'expérience qu'il acquiert à évaluer les autres l'aide à se rendre compte de ses propres capacités comme de ses limites. Surtout, l'appréciation lui permet de remonter à la source des problèmes. Etant mieux éclairé, il peut travailler à établir de meilleures conditions de travail dans son service. Ces meilleures conditions concourent aussi à une plus grande qualité d'interventions chez les professionnels.

7,116 Difficultés

Certes, l'application d'un programme d'auto-évaluation tel que décrit précédemment peut engendrer des difficultés. L'appréciation personnelle n'est guère facile. L'évalué craint généralement de se donner en spectacle. Il craint de dévoiler à son patron des faiblesses peut-être ignorées de ce dernier. Aussi, surtout s'il n'est pas suffisamment préparé, l'employé donnera une appréciation personnelle superficielle et inexacte constituant une généralisation négligente plutôt qu'une analyse critique.

Seule une personne réfléchie, bien équilibrée et ayant un minimum d'expérience peut apprécier son rendement et la qualité de son travail. Celles qui manquent de maturité ou qui sont plus ou moins bien adaptées seront incapables de s'évaluer sérieusement.

Lors de la troisième étape du programme d'auto-évaluation (expliquée en 7,2143) le patron aura tout avantage à influencer le subalterne vers un choix réaliste des caractéristiques qui seront soumises à l'auto-évaluation. Ainsi, l'employé n'aura pas, dans un premier temps, à étudier les aspects de sa tâche qu'il est incapable d'évaluer avec exactitude et profit.

Il faut aussi bien comprendre que l'atteinte de l'objectif n'est pas la mesure absolue du succès. On peut s'attendre à ce que certains objectifs soient dépassés alors que certains autres ne seront jamais approchés. L'individu qui se fixe des objectifs médiocres et les atteint n'a certes pas plus de valeur que celui qui ambitionne de réaliser des objectifs extraordinaires, ne les atteint jamais, mais réalise cependant des améliorations substancielles de son rendement.

7,12 Observation d'incidents critiques

7,121 Description

Cette technique consiste à enregistrer de façon systématique des incidents significatifs en relation avec les objectifs fixés par l'individu lors du processus d'auto-évaluation décrit précédemment. Notons ici que cette technique pourrait être utilisée indépendamment du processus d'auto-évaluation.

7,122 Objectif

Cette technique a pour objectif, dans le cadre du présent projet d'intervention, de permettre à l'évaluateur de cumuler des renseignements précis sur le rendement de l'évalué dans le but d'inter-agir plus efficacement lors de la dernière étape du processus d'auto-évaluation (décrit en 7,1145). Il permettra à l'évaluateur de baser ses interventions sur des faits précis plutôt que sur de vagues impressions.

7,123 Critères

Les critères spécifiques retenus lors de l'utilisation de cette technique sont ceux qui furent établis à la quatrième étape de l'auto-évaluation. Ils se conformeront (comme en 7,113) aux critères généraux retenus (6,00) pour l'évaluation.

7,124 Etapes

Cette technique comporte deux étapes principales. Dans un premier temps, l'évaluateur observe des événements qui sont en relation avec l'atteinte des objectifs établis lors du processus d'auto-évaluation. Il peut s'agir d'une expérience réussie ou désastreuse impliquant l'évalué. Dans un second temps, le patron rédige une anecdote décrivant la situation qu'il vient d'observer. L'anecdote est une description courte, pertinente, objective d'un fait, d'un seul incident. L'incident, le fait directement observé, est significatif lorsqu'il s'agit d'évaluer l'individu. Il faut en prendre note avant que le temps ne vienne le déformer dans notre esprit.

7,125 Avantage

Le principal avantage de cette technique est de permettre à l'évaluateur de cumuler un ensemble de renseignements qui lui seront utiles lors de l'évaluation des objectifs fixés. Sans l'observation d'incidents critiques, l'évaluateur se voit forcé de puiser dans un ensemble de souvenirs confus qui ont été fortement déformés par le temps. Les événements récents seront alors probablement les seuls utilisables. Sans le secours de cette technique complémentaire à l'auto-évaluation, le patron réduit considérablement la valeur des résultats escomptés.

7,126 Limites

Les limites de cette technique proviennent principalement de la rédaction de l'anecdote. Il est essentiel, nous l'avons déjà dit, de la rédiger sur le champ.

Au moment de décrire l'événement observé, il faut tâcher d'éviter les écueils suivants:

Juger: Il est préférable de décrire simplement le fait sans indiquer si l'incident traduit du bon ou du moins bon. Ainsi, quand l'évaluateur, plus tard, relira le dossier, il ne risquera pas d'être influencé par son jugement précédent.

Généraliser: Il ne faut pas décrire une attitude en termes généraux, comme si elle se produisait fréquemment, mais se concentrer sur la narration d'un seul fait.

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

Interpréter: En temps et lieu, il est bon d'interpréter une situation mais il ne faut pas mêler ses opinions personnelles au récit des incidents. Il doit y avoir une ligne de démarcation entre les deux.

C'est sur des anecdotes bien sélectionnées que se fonde l'évaluation du rendement d'un employé. Ce mode d'observation directe nous semble des plus importants, tout en n'étant pas le seul valable. C'est là un type d'évaluation qui peut être réalisé le plus efficacement par le supérieur immédiat; il convient mal à l'évaluation par les pairs ou les subordonnés. Il est utile lorsque l'objectif premier de notre évaluation est l'amélioration de l'individu dans sa tâche. De plus, lors de la dernière étape du processus d'auto-évaluation, c'est-à-dire lors de l'évaluation par le patron et l'évalué de l'atteinte des objectifs fixés, le patron devra éviter de juger la personnalité de son subalterne. Dans l'observation directe, l'évaluateur doit se limiter à la discussion des faits observés, de leur signification et des perspectives d'action qu'ils laissent entrevoir. Le supérieur aura peut-être tendance à présenter la question en termes de qu'il croit être les causes sous-jacentes de ces faits. Le subordonné se placera alors sur la défensive ou encore argumentera. Cela aura pour effet final d'empêcher toute communication. Il nous apparaît évident que l'objectif d'amélioration des résultats et celui de perfectionnement de l'individu ne seront pas atteints s'il n'existe pas de communication efficace entre évaluateur et évalué.

7.20 Raisons du choix de ces deux techniques d'évaluation

Nous avons retenu comme programme d'évaluation l'utilisation des deux techni-

ques pré-cités soient l'auto-évaluation et l'observation d'incidents critiques parce qu'elles nous semblent le mieux convenir aux besoins que nous avons d'évaluer les professionnels non enseignants de notre commission scolaire. En effet, le nombre relativement restreint d'employés dépendant d'une même direction de service permet à celle-ci de réaliser efficacement l'observation directe.

De plus, le professionnalisme des candidats nous porte à croire que l'auto-évaluation pourrait être conduite avec succès. L'utilisation de cette dernière technique en particulier permet au supérieur de partager avec ses subalternes la tâche d'évaluation. Souvent, le patron est réticent à supporter seul le poids de l'évaluation car il ressent tout l'impact que peut avoir ce geste sur la carrière du professionnel. Ainsi la participation de l'intéressé au processus augmentera la connaissance que le patron a de ce dernier et lui permettra d'orienter son action plus efficacement.

Rappelons aussi que la participation à son évaluation permettra en général au professionnel

- une plus grande implication à son travail;
- une attitude moins défensive lors de l'entrevue avec le supérieur;
- des communications plus constructives, plus positives;
- un degré de satisfaction plus élevé.

7.30 Exigences particulières

7,31 Exigences pour le professionnel

En plus de bien connaître les attentes de son employeur à son endroit, le professionnel doit être capable d'établir des objectifs de rendement qui soient, en même temps, réalisables et suffisamment exigeants. Il doit, naturellement, ensuite pouvoir porter un jugement juste sur l'atteinte de ces objectifs et maintenir une attitude positive lors des échanges qu'il aura avec son patron.

7,32 Exigences pour le patron

En plus de bien connaître le rôle que doit jouer dans l'organisation le professionnel avec lequel il inter-agit, le patron doit posséder une connaissance vaste et précise des objectifs de l'organisation pour laquelle il travaille. Il doit de plus, comme nous l'avons indiqué en 5,30, bien connaître le système d'évaluation utilisé et posséder des connaissances plus vastes en gestion du personnel et en psychologie de l'individu. Il doit finalement, comme l'évalué, posséder un jugement sûr et savoir maintenir la discussion avec l'employé à un niveau objectif.

8,00 Entrevue

8,10 Techniques d'entrevue

Nous nous permettrons de discuter ici un peu plus en profondeur la technique de l'entrevue. Cela nous apparaît de toute première importance car l'entrevue constitue à notre avis, le point central de toute évaluation. L'entrevue est une occasion privilégiée pour le patron d'apprendre à connaître ses employés et d'exprimer à ceux-ci son appréciation de leur travail.

Il existe deux principaux styles d'entrevue. Nous préférons pour notre part l'entrevue non directive à l'entrevue directive. Cette dernière crée souvent une situation très formelle qui ne favorise pas le véritable dialogue. Elle a généralement un caractère menaçant pour l'évalué; elle peut susciter passivité et frustration.

L'entrevue non directive vise à aider l'employé à s'améliorer dans sa tâche. Elle lui permet de discuter avec son patron des objectifs à atteindre ou de l'évaluation de l'atteinte de ceux-ci.

Une certaine structuration de l'entrevue non formelle est nécessaire si l'on

veut que celle-ci produise les résultats escomptés. Ainsi, on doit s'en tenir à la discussion des objectifs à établir ou à évaluer. L'évaluateur ne doit cependant pas conduire rigidement les discussions. Il doit aider son employé en reformulant ses propos, en posant des questions ouvertes, en utilisant le "nous". Il évite d'interrompre, de désapprouver et de contester pendant que l'autre parle. La maîtrise de la technique d'entrevue est difficile mais elle est essentielle au succès de l'évaluation centrée sur le perfectionnement des personnes.

8,20 Préparation de l'entrevue

L'entrevue d'appréciation est une relation interpersonnelle planifiée et structurée. La préparation à l'entrevue suppose pour l'évaluateur une révision du dossier de l'évalué.

Il est important de revoir la description de tâche, les objectifs que l'employé s'était fixés, les rapports d'appréciation antérieurs, etc... Cette révision permet une économie de temps de même qu'une plus grande efficacité. Elle permet aussi de structurer globalement l'entrevue et de prévoir quelques questions essentielles.

8,30 Conditions favorables

Les discussions tenues lors de l'entrevue sont importantes et confidentielles. On doit donc tenir cette rencontre dans un endroit discret où l'on ne risque pas d'être

dérangé. Il est important aussi que l'employé sache que son patron lui accorde tout le temps dont il a besoin et toute son attention. L'employé qui constate que son supérieur le bouscule ou ne l'écoute que d'une oreille parce qu'il est pressé choisira de se taire ou de n'exprimer que partiellement ses pensées.

Finalement, au cours de cette entrevue en particulier, le patron doit tenter de discerner si les réponses de son interlocuteur sont complètes et si elles le satisfont pleinement. Il doit de plus être sensible au ton utilisé et au comportement non verbal de l'évalué tels les silences, les hésitations, la posture, etc...

9,00 Rapport d'évaluation

Au cours de l'entrevue, l'évaluateur pourra prendre des notes à condition qu'elles se réduisent vraiment à l'essentiel et qu'elles n'empêchent pas un contact verbal étroit avec l'évalué. On attendra la fin de l'entrevue pour rédiger un texte complet. Supérieur et subordonné pourraient utiliser les derniers moments de l'entrevue pour s'entendre sur les principaux éléments qui pourraient apparaître au rapport d'évaluation.

Ce rapport servira surtout à consigner les observations importantes retenues par l'évaluateur et l'évalué lors de l'étape du programme d'auto-évaluation décrite à 7,1145. Il s'agit de la rencontre d'évaluation des objectifs fixés. Il pourra permettre au patron de fournir des renseignements à ses supérieurs sur l'efficacité de son employé. Il aidera surtout patron et employé à poursuivre leurs efforts d'amélioration du rendement en faisant le lien entre les rencontres d'évaluation.

L'intervalle idéal entre les rédactions de ce rapport nous semble, après expérience, être d'environ deux étapes scolaires (environ cinq mois).

Une évaluation systématique plus fréquente ne permet pas,à notre avis, une

étude suffisamment approfondie. L'observation des "incidents critiques" (anecdotes) se fait difficilement au cours d'une période plus courte. De plus, la répétition trop fréquente d'efforts d'évaluation a pour effet ou bien de diminuer la qualité de ces efforts, ou bien de les faire cesser entièrement. Par contre, une évaluation systématique qui couvrirait une période trop longue aurait pour effet de rendre moins intéressante, parce que moins immédiate, la discussion des "incidents critiques" (anecdotes) et des éléments sur lesquels aurait porté l'auto-evaluation.

Pour bien remplir le rapport d'appréciation l'évaluateur doit rechercher avec l'évalué la signification exacte des termes employés. Il s'assurera également de donner une estimation juste des qualités et caractéristiques découvertes lors des rencontres avec le professionnel. Jean G. Church[1] énumère quelques problèmes inhérents au rapport:

Ambiguité des termes: Il est certes difficile d'interpréter avec précision certains termes abstraits comme loyauté, initiative... Pour mener à bien son travail, l'évaluateur doit à tout prix connaître à fond le sens des termes qu'il emploie.

Conclusions ou déductions hâtives: Souvent les gens sont trop rapidement classés. Par le jeu des conclusions hâtives, notre impression, favorable ou défavorable, d'un seul aspect de la personnalité de quelqu'un peut colorer tout le tableau de nos observa-

---

(1) Church, John, G., Aims and Problems of Evaluation, Londres, Collier Mac Millan, 1967, pp 63-87.

tions et de nos opinions sur cette même personne.

Méthodologie: En voulant éviter de rédiger un rapport superficiel, on adopte parfois une formule trop compliquée, peu pratique, comportant trop de détails et de catégories. L'évaluation exige alors tellement de temps qu'on finit par la bâcler au lieu de s'en acquitter consciencieusement.

Malheureusement il n'existe pas de formule magique pour assurer le succès de l'évaluation. Est-ce que cela vaut la peine d'y mettre le prix?

10,00 Utilisation des résultats de l'évaluation

Nous avons établi précédemment (en particulier à 7,115 et 7,125) les avantages et donc les buts que nous tentons d'atteindre par l'évaluation. Nous aimerions compléter ici ces notions.

Nous considérons qu'un système d'évaluation doit avoir trois raisons-d'être principales.

La première de ces raisons est l'amélioration de l'évalué dans sa tâche. Si le système d'évaluation que nous avons décrit préalablement est appliqué avec soin, il permettra, nous en sommes convaincus, une réflexion constante sur les attitudes de l'individu et les techniques qu'il utilise à l'intérieur de sa tâche professionnelle. L'étude des déficiences permettra, nous le croyons, une diminution du nombre et de la gravité de celles-ci. De même, l'analyse des éléments de réussite en augmentera le nombre et l'importance.

La seconde raison que nous avons d'évaluer l'individu est de cumuler des connaissances qui nous permettront de meilleurs réaménagements de tâches et, éventuellement, des promotions. Une meilleure conscience des capacités et des faiblesses du subalterne,

nous permettra de lui confier les responsabilités qui conviennent le mieux à ses compétences.

Finalement, les renseignements cumulés par le patron à l'occasion de l'évaluation de son employé lui permettront de prendre des décisions salariales mieux éclairées. Ces renseignements ne seront cependant utiles que lorsque la convention de travail liant employeur et évalué permettra de prendre en considération la performance comme facteur d'établissement des salaires.

Troisième section

Expérimentation

Chapitre 1,00

Présentation

1,00 Présentation

Dans la section qui débute, nous désirons élaborer sur l'expérimentation que nous avons faite du système d'évaluation décrit dans l'aspect théorique du présent rapport.

Cette expérimentation fut faite auprès des professionnels non enseignants de la Commission Scolaire de Drummondville. Dans le texte qui suivra nous tenterons de décrire adéquatement cet organisme au point de vue de son influence, de son organisation et des tendances pédagogiques qu'on y retrouve.

Dans un second temps, nous vous ferons connaître la nature des fonctions des professionnels non enseignants de la Commission Scolaire de Drummondville.

Nous atteindrons ensuite le chapitre le plus important de la présente section: les conditions de l'expérimentation. Au cours de ce chapitre, nous nous appliquerons à décrire le plus exactement possible l'expérimentation, auprès de certains professionnels non enseignants de la Commission Scolaire de Drummondville, des techniques préconisées dans l'aspect théorique du présent document. Nous verrons comment,à cause de leur personnalité, de leur formation et de leurs besoins différents, les professionnels non en-

seignants réagissent lorsqu'ils sont invités à franchir chacune des étapes du processus d'évaluation.

Nous poursuivrons la rédaction de la présente section en discutant plus particulièrement du rapport d'évaluation, de son utilité et de ses limites.

Finalement, nous évaluerons l'expérimentation du système préconisé auprès des professionnels non enseignants de la Commission Scolaire de Drummondville. Nous tenterons de déterminer les avantages et les inconvénients reconnus par l'évaluateur et les évalués.

Nous présenterons de plus, en annexe, les documents susceptibles de permettre une meilleure compréhension de la description de l'expérience.

Chapitre 2,00

L'organisme

2,00 L'organisme: la Commission Scolaire de Drummondville

La Commission Scolaire de Drummondville est un organisme administratif regroupant trente écoles de niveau primaire. Ces écoles desservaient une population de 6 991 élèves au moment de l'expérimentation (année scolaire 1978-1979). Parmi ces élèves, 6 432 étaient dit "réguliers" tandis que 559 réclamaient une aide particulière dans des groupes dits "d'adaptation scolaire".

Chapitre 3,00

Courants pédagogiques

3.00 Courants pédagogiques

Il y a environ dix ans, l'enseignement à la Commission Scolaire de Drummondville observait le courant pédagogique dit "traditionnel rénové". Le courant traditionnel repose sur une relation professeur-élève où le professeur est considéré comme l'élément actif qui transmet des connaissances et des valeurs. L'élève ne devient actif que dans un second temps, par l'intégration de l'objet transmis. Le courant traditionnel "rénové" diffère principalement du courant traditionnel par l'utilisation de la technologie et par le globalisme et les centres d'intérêt sous une forme pré-établie.

Peu à peu, depuis 1972, l'enseignement à la Commission Scolaire de Drummondville s'est acheminé vers la systématisation. Ce courant pédagogique qu'est l'enseignement systématique consiste en l'application d'une démarche rationnelle à l'analyse et à l'organisation du processus enseignement-apprentissage. Les trois dimensions fondamentales de cet enseignement sont:

- la détermination des objectifs;
- l'utilisation d'une stratégie appropriée;
- l'évaluation des résultats.

Les principales influences qui ont amené ce courant d'enseignement systématique sont Ralph Tyler dans le domaine du "curriculum", Skinner et Crowder, dans le domaine

'enseignement programmé et finalement celles de Gagné et Glaser dans le domaine de
seignement assisté par ordinateur.

Ce courant d'enseignement systématique rallie tous les professionnels des ser-
s éducatifs de notre commission scolaire. Coordonnateur et professionnels cheminent
emment vers une pédagogie plus ouverte au niveau des moyens d'apprentissage et même
'objectivation. Ce cheminement se manifeste principalement par une ouverture aux
gogies centrées sur l'enfant telles que préconisées par Carl Rogers et Max Pages.

Chapitre 4,00

Clientèle évaluée

4,00 Clientèle évaluée

4,10 Nature du professionnel non enseignant

"Le professionnel est chargé de la réalisation d'objectifs, de politiques et de programmes définis par la commission pour des secteurs déterminés d'activités conformément aux standards qui lui sont fixés quant aux résultats à atteindre.

Il a le choix des moyens, des méthodes et des processus d'intervention pour réaliser les objectifs des programmes dont il est chargé, compte tenu des pratiques et des procédures générales définies pour son action.

Il assiste le personnel de cadre concerné par ces secteurs d'activités dans l'évaluation des besoins, la fixation des objectifs, l'élaboration des politiques et dans le développement et/ou l'adaptation des projets directement liés aux programmes à réaliser dans son secteur d'activités.

Il peut être appelé à participer à des études et à des travaux à l'intérieur d'équipes multidisciplinaires.

Il coordonne et surveille, au besoin, les travaux du personnel professionnel, technique, de bureau et autres, dans les tâches accomplies par ce personnel relativement à la réalisation des programmes d'activités et à la bonne marche des opérations dont il est directement chargé"(1).

4,20 Corps d'emploi

Le présent projet d'intervention porte sur deux corps d'emploi de professionnels non enseignants: les conseillers pédagogiques d'une part et, d'autre part, les spécialistes en moyens et techniques d'enseignement. Nous allons définir la nature du travail de chacun de ces corps d'emploi.

4,21 Le conseiller pédagogique

"Les emplois de conseiller pédagogique sont des emplois de professionnel qui comportent plus spécifiquement des fonctions de conseil auprès du personnel de cadre responsable des services d'enseignement et d'animation pédagogique, auprès des instituteurs et des autres professionnels relativement à l'implantation, au développement, à l'évaluation des programmes d'enseignement, à l'organisation scolaire qui convient de même qu'au choix et à l'utilisation des méthodes, des techniques, de l'équipement, du matériel didactique..."(2)

(1) Plan de classification des emplois, personnel professionnel, commissions scolaires, commissions scolaires régionales pp 1 et 2.

(2) Plan de classification des emplois, personnel professionnel, commissions scolaires, commissions scolaires régionales p 18.

Six de nos professionnels font partie de ce champ d'emploi.

Ce sont tout d'abord les conseillers pédagogiques attachés à une discipline tels:

- le conseiller pédagogique en français, langue maternelle;
- celui de la mathématique et des sciences de la nature;
- celui de l'éducation musicale;
- celui de l'éducation physique;
- celui de l'enseignement religieux.

Le conseiller pédagogique en adaptation scolaire travaille auprès d'un secteur de l'enseignement. Le conseiller en rééducation est, à toutes fins pratiques, considéré chez-nous comme faisant partie du groupe des conseillers pédagogiques.

4,22 Le spécialiste en moyens et techniques d'enseignement

"Les emplois de spécialiste en moyens et techniques d'enseignement sont des emplois de professionnel qui portent plus spécifiquement sur le développement, l'organisation, la direction des activités du centre de documentation ou des activités relatives au développement et à l'utilisation des techniques d'enseignement dans un ou des établissements ou institutions scolaires.

Ces emplois sont spécialement caractérisés par l'animation des élèves et l'assistance aux instituteurs en vue de l'utilisation rationnelle des moyens et des techniques

d'enseignement dans le processus de l'apprentissage".(3)

Deux de nos professionnels font partie de ce champ d'emploi. Ce sont le responsable de l'audio-visuel et celui des bibliothèques.

(3) Plan de classification des emplois, personnel professionnel, commissions scolaires, commissions scolaires régionales p 26.

Chapitre 5,00

Politique administrative

5,00 Politique administrative: situation du professionnel non enseignant dans l'organigramme de la Commission Scolaire de Drummondville (1)

5,10 Généralités

Il nous apparaît important d'examiner l'organigramme de la Commission Scolaire de Drummondville afin d'y découvrir les relations d'autorité hiérarchique et celles d'autorité fonctionnelle qui y existent. Ces relations nous permettront en particulier de situer le professionnel non enseignant en rapport avec les populations des services soient les principaux d'écoles et les enseignants. Cet organigramme nous aidera aussi à établir les rapports qui existent entre eux et le coordonnateur de l'enseignement primaire.

Vous remarquerez cependant que cet organigramme n'est pas complet. Il fait volontairement abstraction du personnel dépendant hiérarchiquement des autres directeurs de services de la Commission Scolaire de Drummondville. Bien qu'il existe des relations occasionnelles entre les professionnels non enseignants et ces autres membres du personnel, il ne nous semble pas opportun d'en discuter dans le présent texte. En effet, ces employés n'ont que peu d'influence sur la qualité des services offerts par les professionnels non enseignants et sur l'évaluation de ces services.

---

(1) Voir l'organigramme de la Commission Scolaire de Drummondville (en annexe).

5,20 Particularités

Notons les particularités suivantes:

Le coordonnateur de l'enseignement primaire occupe, en plus des fonctions propres à son poste, les fonctions de:

- conseiller pédagogique en arts plastiques;
- conseiller pédagogique en sciences humaines;
- conseiller pédagogique en anglais;
- conseiller pédagogique auprès des enseignantes des maternelles, 5 ans;
- conseiller en mesure et évaluation.

Les trois psychologues, les deux orthophonistes et la travailleuse sociale complètent l'équipe multidisciplinaire des services éducatifs de la Commission Scolaire de Drummondville. Ils forment cependant le secteur des services personnels aux élèves et ne font pas l'objet du présent projet d'intervention.

5,30 Dépendance

5,31 Dépendance hiérarchique

Hiérarchiquement, les professionnels qui font ici l'objet d'une évaluation

dépendent directement du directeur des services éducatifs de la Commission Scolaire de Drummondville. Ils ne dépendent des principaux d'écoles que dans la mesure où ces derniers peuvent négocier avec le directeur des services de l'enseignement des services de professionnels pour leur établissement scolaire.

5,32 Dépendance fonctionnelle

Le directeur des services éducatifs a délégué au coordonnateur de l'enseignement primaire (l'évaluateur dans le présent projet d'intervention) les dossiers des programmes et des examens. Or, les programmes et les examens constituent la nature même de la tâche de l'ensemble des professionnels dont il est question dans le présent texte. Ceux-ci ont donc à travailler très étroitement avec le coordonnateur de l'enseignement primaire. Ce dernier possède à leur endroit une autorité fonctionnelle.

6,00 Situation du coordonnateur de l'enseignement dans l'organigramme de la Commission Scolaire de Drummondville

6,10 Dépendance

Le coordonnateur de l'enseignement primaire relève du directeur des services éducatifs. C'est à ce dernier qu'il doit rendre compte des dossiers qui lui furent confiés.

6,20 Ascendance

Comme nous l'avons indiqué en 5,32, le coordonnateur de l'enseignement primaire détient une autorité fonctionnelle sur les professionnels des services de l'enseignement en ce qui concerne les programmes et les examens.

Chapitre 7,00

Conditions de l'expérimentation

7,00 Conditions de l'expérimentation

7,10 Durée

Lorsque nous considérons la durée de l'expérimentation, nous incluons généralement la période débutant par la fixation des objectifs d'étape et se terminant par l'évaluation de ces mêmes objectifs en fin d'étape. Cette expérimentation a débuté vers le mois d'août 1978 pour se terminer en janvier 1979; elle a donc eu une durée de cinq mois si l'on exclut la période des fêtes de Noël.

7,20 Etapes

7,21 Définition des tâches des professionnels

Cette étape est préalable à l'expérimentation proprement dite. Elle consiste à décrire clairement les fonctions de chacun des professionnels. Cette description se doit d'être suffisamment précise pour qu'un personnage nouveau occupant le poste puisse découvrir facilement quelles fonctions il devra accomplir. Elle doit cependant laisser place à une certaine "personnalisation" des tâches décrites. Cette touche personnelle sera apportée lors de l'établissement des objectifs du professionnel pour chaque étape. Elle sera colorée des compétences particulières de l'évalué et, jusqu'à un certain point, de ses goûts. Cette "personnalisation" des tâches devra cependant être en complet accord

avec les besoins de l'entreprise.

Les professionnels et moi-même avons étudié et accepté sans modification la description des tâches des conseillers pédagogiques qui est incluse dans le plan de classification des emplois du Ministère de l'Éducation du Québec (1). Nous avons de plus accepté entièrement la description des "attributions caractéristiques" qui est faite dans ce même document. Ces descriptions viennent s'inscrire entre la définition des tâches et les objectifs d'étapes. Elles aident le professionnel dans l'établissement d'objectifs qui correspondent bien à la nature de son poste.

7,22 Fixation des objectifs d'étape par chaque professionnel

Etant d'accord sur les tâches devant être accomplies, les professionnels furent appelés, en juillet 1978, à réfléchir sur les objectifs de leur secteur pour l'année scolaire 1978-1979. Cette invitation leur fut faite lors d'une réunions mensuelles du service de l'enseignement. A ce moment, le coordonnateur s'appliqua à expliquer le projet d'intervention qui fait l'objet du présent document. Bien que les questions démontrèrent le scepticisme de certains face à l'utilité d'un projet semblable, il n'y eut pas, chez les professionnels, d'opposition farouche à ce nouveau

(1) Plan de classification des emplois, personnel professionnel, commissions scolaires, commissions régionales, pp 18 et 26.

mode de fonctionnement. L'insécurité se situait surtout au niveau de l'utilisation que l'on comptait faire des résultats de cette évaluation.

La grande confiance mutuelle qui existe parmi le personnel des services de l'enseignement a permis même aux plus incrédules et aux plus insécures d'accepter de se prêter à l'expérience. Il fut décidé que la période couverte serait une année scolaire c'est-à-dire, pour le professionnel non enseignant, onze mois. Cette période recouvre grossièrement deux étapes de cinq mois prévues dans le présent projet d'intervention. Cette projection sur une année scolaire est nécessaire dans notre milieu pour fins de consultation des principaux d'école(s) et du syndicat des enseignants. Elle a, de plus, le mérite de nous permettre de situer dans un ensemble plus vaste l'étape de cinq mois qui servira à l'évaluation.

Pendant cette période précédant immédiatement la période de vacances, le coordonnateur de l'enseignement primaire fut disponible pour aider les professionnels à rédiger leurs objectifs. Certains, mieux structurés et/ou ayant une formation plus adéquate n'éprouvèrent aucune difficulté à rédiger des objectifs clairs, précis et mesurables. Ce fut en particulier, le cas du responsable des bibliothèques. Pour d'autres, ce fut un véritable cauchemar. Le conseiller en éducation musicale, par ailleurs très réaliste et très efficace dans son travail, du moins selon une évaluation sommaire, n'arrivait pas à rédiger de façon convenable les projets dont elle avait plein la tête.

L'aide du patron immédiat se situa, à cette étape, au seul niveau de la rédac-

tion technique des objectifs. On ne discuta pas, à ce moment, du contenu. Cela fit l'objet de rencontres systématiques avec chacun des professionnels au retour des vacances de l'été 1978. Les professionnels tentèrent, à ce moment, de déterminer les moyens qui pourraient être utilisés pour évaluer chacun de leurs objectifs. Ce fut, de façon générale une tâche plus facile que celle de l'établissement des objectifs lorsqu'on avait, à ce moment là, pris la précaution de se donner des objectifs mesurables. Il ne s'agissait, dans ce cas, que d'imaginer le type de mesure que l'on pourrait utiliser pour évaluer ses objectifs.

7.23 Rencontre avec le patron immédiat pour fins de discussion des contenus des objectifs fixés

7.231 Conditions matérielles

A cause de la nature même de sa tâche, le coordonnateur de l'enseignement primaire est généralement très occupé. Il inter-agit avec les professionnels et mêmes les parents. S'il tente de répondre aux besoins professionnels immédiats de tous ces personnages, il a devant lui un programme d'activités qui peut facilement combler chacun des moments de ses journées et même de ses soirées. Dans ces conditions, il est bien certain qu'il ne peut consacrer une demi-journée ou même une journée entière à rencontrer un professionnel pour discuter d'un contenu d'objectifs.

Mais c'est là une condition essentielle à la réussite d'une évaluation des

professionnels. L'évaluateur s'est donc ménagé une période de deux semaines au cours desquelles il a réservé trois jours par semaine à des rencontres de ses professionnels pour discuter avec eux des objectifs que ces derniers avaient établis. Ces journées étaient les lundis, mercredis et jeudis de chacune des semaines. Chaque demi-journée fut accordée entièrement à un professionnel. Les journées libres de la semaine ont servi à accomplir les tâches routinières de l'emploi ou à terminer une entrevue avec l'un des professionnels.

L'entrevue s'est déroulée dans une salle tranquille et confortable. Cet endroit fut isolé de toute distraction par la secrétaire de l'évalué et celle de l'évaluateur. Les appels téléphoniques et les rencontres furent reportés à la fin de chacune des journées. Ainsi, patron et subalterne furent mis en situation d'échanger en profondeur sur un seul sujet, celui des objectifs du professionnel pour l'année scolaire 1978-79 et en particulier de ceux des cinq prochains mois.

7,232 Contenu des objectifs

Nous nous étions assuré, avant la période de vacances, de supporter de façon adéquate le professionnel dans la rédaction technique de ses objectifs (7,22). Nous n'avions pas alors approfondi le contenu de ces objectifs. Les professionnels s'amenèrent donc avec des objectifs qui, dans la majorité des cas, étaient correctement rédigés. Il fallait maintenant discuter de leur contenu.

Cela s'avéra beaucoup plus complexe que prévu. Les professionnels se présentèrent tour à tour aux rencontres avec des objectifs généralement clairs, mesurables et fort intéressants. Mais fallait-il encore que ces objectifs possèdent d'autres caractéristiques:

- ils devaient, comme nous le disions dans la section théorique, être réalistes mais suffisamment exigeants;

- ils devaient concourir à permettre l'atteinte de l'objectif général des Services Éducatifs qui était en 1978-79 d'améliorer la qualité technique du geste pédagogique chez nos enseignants;

- ils devaient tendre à s'intégrer les uns aux autres.

7.2321 Réalisme et exigence des objectifs

Les objectifs qui furent proposés par les professionnels étaient généralement réalistes c'est-à-dire qu'ils pouvaient, individuellement, être atteints dans la période prévue. Souvent, cependant, l'ensemble de ces objectifs n'était pas atteignable. Ainsi, par exemple, le conseiller pédagogique en mathématique et sciences de la nature avait planifié des objectifs qui se sont avéré correspondre à la planification du M.E.Q. pour les six prochaines années. L'un de ces objectifs, était formulé ainsi:

"Etudier tous les contenus des programmes spécifiés du M.E.Q."

Il s'agirait déjà là de toute une tâche. Cet objectif était suivi de:

"Réviser tous les contenus de nos programmes actuels".

Et de:

"Modifier nos fiches".

Or la Commission Scolaire de Drummondville fournit à ses enseignants deux cents fiches de mathématique par niveau d'enseignement.

Ces trois objectifs étaient accompagnés, pour la même période, de plusieurs autres projets de travail tout aussi intéressants. Le coordonnateur de l'enseignement primaire s'est appliqué à discuter avec cet ambitieux professionnel des chances que semblable projet avait d'être mené à bon terme. Après échange, conseiller pédagogique et coordonnateur convinrent de retenir les objectifs qui suivent:

" Etudier les contenus des programmes spécifiés par le M.E.Q. pour les 6 et 7 ans;"

" Réviser nos contenus des 6 et 7 ans";

" Modifier nos fiches des 6 et 7 ans".

Pour la période de cinq mois devant servir aux fins de l'évaluation du professionnel, nous avons convenu ce qui suit:

" Etudier les contenus des programmes spécifiés par le M.E.Q. pour les 6 ans;

" Réviser nos contenus des 6 ans";

" Modifier nos fiches des 6 ans".

Nous avons, par contre, été mis en contact avec des ensembles d'objectifs bien peu exigeants. Ainsi, le spécialiste en moyens et techniques d'enseignement qui est responsable du centre audio-visuel se proposait, en 1978-79,

" de maintenir les services rendus aux enseignants au cours des années précédentes"(objectif 1).

Ces services étaient fort comparables à ceux offerts dans d'autres commissions scolaires de même importance. Cependant, ils ne constituaient pas, de l'avis du coordonnateur, un défi bien grand.

Après une discussion qui s'avéra délicate et ardue, le coordonnateur et le professionnel concerné conservèrent l'objectif proposé par ce dernier. Ils décidèrent cependant d'ajouter les objectifs qui suivent pour la période de l'année scolaire 1978-79.

" Déterminer l'orientation du service audio-visuel pour les prochaines années"(objectif 2).

Semblable objectif constitue un effort réel qui devrait conduire à l'une ou l'autre des décisions suivantes. Ou bien on se contente de maintenir les services actuellement offerts à la clientèle; ou bien on décide d'innover, d'aller plus loin et/ou en profondeur. Le résultat de l'atteinte de cet objectif serait normalement une étude sérieu-

se contenant possiblement une planification à long terme.

D'ailleurs, les objectifs accompagnant les deux premiers projets donnent une idée assez juste de l'orientation que pourrait prendre le service audio-visuel au cours des prochaines années. Ce sont:

" Etudier les contenus spécifiés des programmes d'études de français et de mathématique des 6 et 7 ans " (objectif 3).

Il ne s'agit pas ici d'une étude de même profondeur que celle devant être réalisée par les conseillers pédagogiques concernés. Alors que ces derniers devront être en mesure de faire connaître ces programmes aux enseignants, le professionnel responsable de l'audio-visuel pourra se limiter à y découvrir les éléments dont l'enseignement pourrait nécessiter un support de documents dont il a la responsabilité.

" Rechercher avec les conseillers pédagogiques concernés l'instrumentation audio-visuelle relative à ces programmes" (objectif 4)

" Etudier cette documentation " (objectif 5)

" Rédiger un bref guide méthodologique pour accompagner les documents audio-visuels relatifs aux programmes étudiés" (objectif 6)

" Faire connaître ces instruments de travail au milieu" (objectif 7).

Les sept objectifs pré-cités, sans être révolutionnaires, constituent des défis nouveaux pour ce professionnel. Ils sont, à notre avis, réalisables au cours d'une année scolaire tout en étant suffisamment exigeants.

L'intervention du coordonnateur auprès du professionnel eut ici pour effet de rendre ce dernier plus exigeant envers lui-même sans pour cela l'obliger à se donner des objectifs irréalisables. Cette intervention était particulièrement délicate puisqu'elle devait faire désirer au professionnel concerné de tenter d'atteindre une plus grande productivité au sein de l'organisation. Or cette plus grande productivité sera probablement atteinte au prix d'une meilleure structuration de son travail et de plus grands efforts.

De cet ensemble d'objectifs devant être réalisés au cours d'une année scolaire, professionnel et coordonnateur ont tiré une tranche de cinq mois. Ainsi, les exigences inhérentes au premier objectif furent limitées à la période d'évaluation. Il fut convenu que les projets trois et suivants seraient limités à la discipline du français des six et sept ans.

Quant à l'objectif visant à "déterminer l'orientation du service audio-visuel pour les prochaines années", il fut convenu que le professionnel produirait à la fin de la

période d'évaluation un plan préliminaire du document devant être produit et discuté entièrement à la fin de l'année scolaire.

7,2322 Correspondance entre les objectifs des professionnels et l'objectif général des services éducatifs

L'objectif général des services éducatifs de la Commission Scolaire de Drummondville était, en 1978-79, d'améliorer la qualité technique du geste pédagogique chez nos enseignants. Il était donc essentiel que chaque personnage à l'emploi de cet organisme concoure, par ses efforts, à l'atteinte de cet objectif. Le coordonnateur de l'enseignement primaire en était convaincu. Il ne lui fut pas difficile d'en convaincre les professionnels. En effet, tous sauf le conseiller pédagogique en éducation musicale se présentèrent à la rencontre avec au moins un objectif précis visant à améliorer directement la compétence technique de l'enseignant. Le responsable des secteurs arts plastiques [1] et maternelles [1] inscrivit à son programme d'action des objectifs de programmation réalisables avec les enseignant(e)s concerné(e)s.

Le responsable de l'audio-visuel élabora, nous l'avons vu en 7,2321, des projets d'instrumentation des enseignant(e)s. Cette instrumentation aura pour effet, comme la programmation, d'augmenter la compétence des pédagogues de la Commission Scolaire de Drummondville.

---

(1) Comme nous l'avons vu en 5,10, le coordonnateur de l'enseignement primaire est responsable de l'atteinte des objectifs de cette discipline ou de ce secteur. Pour fins de discussion, nous le considérons ici au même titre que les professionnels non enseignants.

Le responsable des bibliothèques, le conseiller pédagogique en sciences de la nature ainsi que celui en sciences humaines (1) se donnèrent des objectifs de programmation de contenu d'enseignement de même que des objectifs d'instrumentation de ces contenus.

Finalement, les autres professionnels des services de l'enseignement voulurent contribuer d'une façon plus complète encore à l'amélioration de la qualité technique du geste pédagogique chez nos enseignants en se donnant des objectifs de planification, d'instrumentation et même d'évaluation de programmes. Il va sans dire que le moyen privilégié pour l'atteinte de ces buts est le travail d'équipe avec les enseignant(e)s à l'intérieur de comités particuliers et lors des journées de planification prévues au calendrier scolaire.

7,2323 Intégration des objectifs

Toutes les fois que cela est possible, il est souhaitable que les professionnels d'un même service non seulement concourent à l'atteinte des objectifs de l'organisation mais aussi arrivent à le faire en intégrant leurs objectifs particuliers. Bien, que ce but soit généralement assez difficile à réaliser, plusieurs des professionnels présentèrent au coordonnateur des plans d'action s'intégrant à des projets de leurs confrères

(1) Comme nous l'avons vu en 5,10, le coordonnateur de l'enseignement primaire est responsable de l'atteinte des objectifs de cette discipline ou de ce secteur. Pour fins de discussion, nous le considérons ici au même titre que les professionnels non enseignants.

de travail. Ce fut cependant au cours de cette rencontre que l'on tendit surtout vers un ajustement des priorités individuelles. Le coordonnateur, ayant de par ses fonctions l'avantage de connaître dès ce moment les objectifs de tous les professionnels, tenta de favoriser l'intégration des projets de travail pour l'année scolaire 1978-79.

Le meilleur exemple de projet spontané d'intégration d'objectifs est probablement celui de l'intégration des programmes de français chez les désadaptés sociaux-affectifs et les élèves ayant des troubles graves d'apprentissage. Le conseiller en français et celui en adaptation scolaire travaillèrent ensemble à ce même projet. Une autre collaboration spontanée fut planifiée pour les conseillers pédagogiques en français et en mathématique au niveau de l'élaboration et de l'administration des examens ponctuels.

Comme nous l'avons vu en 7,2321, le responsable du service audio-visuel, après discussion avec l'évaluateur, décida "d'étudier les contenus spécifiés des programmes d'études de français et de mathématique" et de " rechercher avec les conseillers pédagogiques concernés l'instrumentation audio-visuelle relative à ces programmes". Il s'agit là d'autres exemples d'intégration de projets des professionnels de notre commission scolaire. De par leur définition de tâche, ce professionnel et le responsable du service des bibliothèques sont les personnages qui sont généralement appelés à appuyer les conseillers pédagogiques des diverses disciplines ou secteurs.

7,24 Établissement des modes d'évaluation

Lors de l'établissement de ses objectifs, le professionnel non enseignant a tenté, selon l'entente qui avait été faite préalablement (7,21), de déterminer la mesure qui pourrait être utilisée pour évaluer chacun de ses objectifs à la fin de la période de cinq mois. Il avait été entendu lors de la rencontre préparatoire à l'établissement des objectifs (7,22) que ces derniers devraient, pour la plupart, être mesurables. Ils ne devaient cependant pas être nécessairement quantifiables. Ainsi, un objectif tel "prendre connaissance des contenus spécifiés des programmes d'études " (bibliothèque) est difficilement évaluable lors d'une entrevue. L'évaluateur devrait avoir recours à des examens de contenu.

Par contre, un objectif tel "faire connaître ces instruments de travail au milieu" (audio-visuel) est, dans le cadre du présent projet d'intervention, évaluable mais difficilement quantifiable en lui-même.

Finalement, un objectif tel "établir un ensemble de moyens d'évaluation du contenu enseigné" est mesurable. Il aurait cependant fallu, dans ce cas, comme nous le verrons , établir des normes qui nous auraient permis de mieux mesurer le degré d'atteinte de cet objectif.

A cette étape fort importante, puisque notre but premier était d'évaluer

l'atteinte d'objectifs, évaluateur et évalué ont discuté des moyens qu'ils prendraient à la fin de l'étape pour juger ensemble de l'atteinte des objectifs fixés. Cette tâche importante ne fut pas accomplie avec autant de rigueur qu'il eut été souhaitable. Ainsi, bien que certains objectifs non évaluables lors d'une entrevue aient été conservés parce qu'importante, d'autres objectifs évaluables n'ont pas été suffisamment spécifiés à cette étape-ci pour qu'il soit facile de les discuter plus tard. Par exemple, "faire connaître ces instruments de travail au milieu" aurait pu devenir mesurable si on avait établi, lors de l'entrevue, les moyens à utiliser pour atteindre cet objectif. Il serait alors devenu mesurable et peut-être même quantifiable par l'observation et la comptabilisation de gestes posés. Il demeure cependant qu'en voulant être très spécifique dans notre mesure et même notre quantification, on risque de complexifier énormément les opérations d'évaluation du professionnel. Or, bien que nous voulions extraire de ce projet tout "charlatanisme", nous ne voulions pas non plus en faire une étude de gestes individuels.

Le professionnel et le coordonnateur s'entendirent donc, à cette étape-ci, sur des moyens d'évaluation de chacun des objectifs. La discussion des objectifs eux-mêmes étant faite (7.23), cette dernière opération s'avéra assez facile et, elle fut réalisée assez rapidement vers la fin des rencontres [1].

---

(1) Voir, en annexe la liste des objectifs retenus pour les professionnels ainsi que les modes d'évaluation prévus.

7,25 Observation d'incidents critiques par l'évaluateur et modification d'objectifs

Comme nous l'avons vu précédemment, les objectifs de chacun des professionnels des services éducatifs furent rédigés par eux au mois de juillet 1978, avant leurs vacances annuelles. Ces objectifs furent discutés, modifiés et des moyens d'évaluation furent prévus pour chacun d'eux en août. Il s'agissait maintenant pour les professionnels, de travailler à les atteindre et, pour le coordonnateur, d'appuyer les professionnels et de les observer.

7,251 Observation d'incidents critiques

L'observation d'incidents critiques fut faite tout au cours de la période de réalisation des objectifs, c'est-à-dire de septembre 1978 à janvier 1979. Ce ne fut pas là une opération systématique d'observation des professionnels. Cela prit plutôt la forme d'un souci de noter les circonstances significatives en relation avec les objectifs fixés. Un élément important de sa tâche étant d'assurer l'efficacité des interventions des professionnels, le coordonnateur essaya d'être toujours disponible pour les aider à préparer leurs stratégies, à évaluer les réactions du milieu et à corriger leur approche. Il travailla avec eux à la préparation et à la réalisation des projets planifiés sous la forme d'objectifs. Il fut donc au coeur de l'action et put généralement cumuler des renseignements précis sur le rendement du professionnel.

Dans certains cas, ce cumul de renseignements fut relativement facile parce

qu'un professionnel travaillait en étroite collaboration avec le coordonnateur à la réalisation d'un projet. Ce fut naturellement le cas du conseiller en anglais, arts plastiques, maternelle et sciences humaines qui cumule aussi les fonctions de coordonnateur de l'enseignement primaire! Ce fut aussi le cas des conseillers pédagogiques en français et en mathématique qui, de concert avec le coordonnateur, surveillèrent la parution des programmes spécifiés du M.E.Q. puis reformulèrent leurs objectifs pour les adapter à des situations nouvelles. Or, ces objectifs constituaient la majeure partie de leur tâche au cours de la période d'évaluation.

Dans d'autres cas, il fut possible au coordonnateur d'observer presque chacun des gestes d'un professionnel en relation avec les objectifs établis à cause de leur impact administratif. Prenons à titre d'exemple, le spécialiste en moyens et techniques d'enseignement responsable des bibliothèques. La plupart de ses activités relatives aux objectifs fixés étaient facilement observables. Ainsi, il fut très facile de constater les progrès d'objectifs tels:

-"Préparer un catalogue annuel de livres
Une desis des éléments du catalogue (A à H inclusivement)"

à cause des réquisitions d'impression relatives à ce document que devait signer le coordonnateur. Ou encore:

-"Organiser des bibliothèques fonctionnelles dans (une) nouvelle école"

à cause des réquisitions de personnel surnuméraire entraînées par semblable projet.

Finalement, la personnalité même de certains professionnels a facilité au coordonnateur l'observation de l'atteinte de leurs objectifs. Ainsi, le conseiller pédagogique en adaptation scolaire est, de par nature, très ouvert. Il en est de même du conseiller en rééducation et d'autres professionnels tels les conseillers pédagogiques en français, en mathématique et en éducation musicale. Dans le cas de cette dernière, son insécurité même face à sa nouvelle tâche a permis l'établissement de contacts professionnels fréquents avec l'évaluateur.

Par contre, l'absence de plusieurs des situations pré-citées a rendu difficile la rédaction d'anecdotes faisant état de faits précis relatifs aux objectifs fixés. Ainsi, à cause de la nature de la plupart de ses projets originaux, le responsable du service audio-visuel ne requiert pas fréquemment l'aide du coordonnateur. Aussi, une fois l'ampleur de son budget établi par le directeur des services éducatifs, peu de communications administratives s'établissent directement avec le coordonnateur (sauf en sa qualité de conseiller pédagogique). Ces communications s'adressent plutôt directement aux principaux d'école(s) et au personnel des services de l'équipement.

De même, les conseillers pédagogiques en enseignement religieux et en éducation physique ont semblé plus imperméables à l'observation d'incidents relatifs aux objectifs de la période couverte par le présent projet. Non pas qu'ils aient exercé de l'obstruction au présent processus d'évaluation. Cela vient plutôt, à notre avis, d'habitudes de travail plus individuelles et du fait que chacun d'entre eux doit animer un groupe d'une vingtaine de spécialistes. Cette responsabilité accapare une partie importante de leur horaire de travail. Or ces rencontres se tiennent souvent à des moments

où le coordonnateur doit animer d'autres groupes de spécialistes. Il devient donc assez difficile à ce dernier d'observer cette partie importante de la tâche de ces deux professionnels.

Il n'est pas, de toutes façons, notre intention de vous transcrire ici toutes les observations qui furent notées par l'évaluateur. Il serait fastidieux de consulter cet ensemble de notes. Nous nous contenterons plutôt de relever un échantillonnage des situations observées. Cela suffira, nous le croyons, à donner au lecteur une idée assez juste de "l'observation d'incidents critiques" telle que réalisée au cours du présent projet d'intervention.

Le coordonnateur fut à même d'observer dès le début de l'étape, des faits démontrant les efforts de certains professionnels pour tenter d'atteindre les objectifs qu'ils s'étaient fixés. Ainsi, le responsable du service audio-visuel communiqua avec le conseiller pédagogique en français pour lui offrir d'inventorier avec lui l'instrumentation audio-visuelle relative au programme spécifié de français pour les 6 et 7 ans. Ce programme n'étant pas alors connu des commissions scolaires, ces deux professionnels consultèrent le coordonnateur de l'enseignement primaire. Il faut alors décidé de maintenir cet objectif mais de le réorienter vers un inventaire du matériel existant relatif au programme de français actuellement utilisé chez les 6 et 7 ans. Lorsque le programme spécifié du M.E.Q. sera connu du milieu, on effectuera les ajustements nécessaires à l'inventaire réalisé et on comblera ses lacunes par des achats et par des "productions-maison". Le responsable de l'audio-visuel offrit de plus au conseiller pédagogique en mathématique de travailler avec elle à l'inventaire des documents audio-visuels relatifs

à la mathématique.

De même, le conseiller pédagogique en enseignement religieux fit bien plus que "d'étudier les divers modes d'évaluation possibles en catéchèse". Après avoir étudié ces modes d'évaluation en profondeur avec l'aide de spécialistes, il mit en chantier un vaste projet d'évaluation de la catéchèse à la Commission Scolaire de Drummondville. Il organisa huit (8) rencontres avec les enseignant(e)s des 10 ans pour les recycler en évaluation. Il fit même appel, pour pouvoir réaliser son projet avec brio, à des ressources financières supplémentaires disponibles au Ministère de l'Education du Québec.

De nombreux autres exemples d'efficacité dans l'atteinte des objectifs furent observés par le coordonnateur de l'enseignement primaire. Il vit, par exemple, la diligence avec laquelle le nouveau[1] conseiller pédagogique en éducation musicale organisa le para-scolaire et les ateliers d'instruments. Il nota ces observations sur la fiche consacrée au professionnel concerné et ce, au cours de la journée même où le fait se produisit.

L'évaluateur dût aussi observer des exemples de désintéressement et d'inefficacité face à un objectif fixé. Ces situations se produisirent cependant à très peu d'exemplaires chez des professionnels par ailleurs efficaces dans l'atteinte d'autres

(1) Il y eut, en septembre, changement de conseiller pédagogique en éducation musicale.

objectifs qu'ils s'étaient fixés. Ainsi, par exemple, le conseiller pédagogique en enseignement religieux mit tant d'efforts à "étudier divers modes d'évaluation possibles en catéchèse" qu'il omit complètement "d'étudier la situation des exemptés" et de "rechercher des solutions".

De même, le conseiller pédagogique en adaptation scolaire sembla s'égarer au cours de ses travaux de rédaction d'un "formulaire de fiche-synthèse sur chaque élève". Le coordonnateur observa des changements de trajectoire devant plutôt amener l'atteinte d'un objectif non prévu en début d'étape. Cet objectif aurait pu se rédiger ainsi:

-"Réaliser un bulletin scolaire informatisé reflétant le progrès continu en français et en mathématique chez les élèves TGA et RSA".

Cela nous amène à discuter de la transformation d'objectif en cours d'étape.

7,252 Transformation d'objectifs en cours d'étape

On ne doit pas,à notre avis, modifier facilement les objectifs établis au début d'une étape. Nous avons quand même été amené à réévaluer la pertinence de certains d'entre eux avant la fin de la période de cinq (5) mois qu'a duré le présent projet. Ces réévaluations furent faites

- lorsque, à cause de modifications à l'environnement, un objectif devint

trop limitatif;

- lorsque, à la suite de modifications à l'environnement, un objectif devint impossible à réaliser.

7,2531 Objectif devenu trop limitatif

Rappelons-nous que les objectifs des professionnels furent établis par eux au cours du mois de juillet 1978 et que leur contenu fut discuté par le professionnel et le coordonnateur en août de la même année. A cette époque, coordonnateur et professionnels possédaient certains renseignements relatifs à l'opération de spécification des programmes d'enseignement par le M.E.Q. Ces renseignements, recueillis en mai de la même année, avaient été utilisés lors de l'établissement et de la discussion des objectifs. Or il s'est avéré que certaines des prévisions faites par la direction du développement pédagogique furent dépassées par les groupes-ressources travaillant sur les programmes.

Ce fut le cas, par exemple, du groupe de travail en éducation physique qui avait prévu fournir aux commissions scolaires du Québec pour fins d'expérimentation, le contenu spécifié des six (6) ans avant le début de la présente année scolaire. Or, ce fut le programme de tous les niveaux que nous reçûmes à la mi-septembre! Après discussion entre le conseiller pédagogique en éducation physique et le coordonnateur de l'enseignement primaire, il fut décidé de transformer l'objectif:

"Elaborer les objectifs opératoires des 6 ans"

en:

"Elaborer les objectifs opératoires des 6,7,8,9,10 et 11 ans".

On ne jugea pas nécessaire de modifier d'autres objectifs de ce professionnel à la suite de cette augmentation de tâche.

Heureusement(!) cette aptitude à devancer l'échéancier annoncé ne se reproduisit pas en de nombreux exemplaires.

7,2522 Objectif devenu impossible à réaliser

Nous avons rencontré, il fallait s'y attendre, des difficultés dûes à l'incapacité des groupes-ressources du M.E.Q. à produire certaines programmations. Ce fut le cas principalement du français, langue maternelle et de la mathématique.

Nous pouvons lire parmi les objectifs éducatifs de la Commission Scolaire de Drummondville [1], un objectif qui a été conçu par le conseiller pédagogique en français et qui se lit comme suit:

---

(1) Voir, en annexe, la liste des objectifs retenus pour les professionnels.

"Etudier les contenus des programmes spécifiés du M.E.Q. pour les 6 ans. (#44)

Cet objectif devait être réalisé au cours de la période de cinq (5) mois couverte par le présent projet d'intervention. Il est suivi d'autres objectifs couvrant la même période qui découlent de ce premier objectif (# 45,46,47,48).

Un autre objectif éducatif, concernant la mathématique celui-là, apparaît au numéro cinquante six (56) du même document.

"Etudier les contenus des programmes du M.E.Q. pour les 6 ans".

Lui aussi devait être réalisé au cours de la période d'évaluation et était suivi d'autres objectifs dépendants (#57,58).

De plus d'autres objectifs éducatifs concernant le professionnel responsable de l'audio-visuel (#9,10,11,12,13) dépendaient des objectifs cités plus haut.

La direction générale du développement pédagogique nous avait soumis, en mai 1978, un échéancier préliminaire prévoyant la communication de ces programmes aux commissions scolaires au tout début de l'année académique 1978-1979. Les professionnels concernés par ces programmes les ont vainement attendus au cours des mois de septembre et

d'octobre. Ce fut forcément une période de piétinement au cours de laquelle on travailla à l'attente d'objectifs de moindre importance. En français et en mathématique, on débuta immédiatement l'opération "évaluations ponctuelles" en faisant une étude approfondie de l'ensemble du processus. De plus, ces deux professionnels, de concert avec l'un des spécialistes en moyens et techniques d'enseignement, commencèrent l'étude des documents audio-visuels relatifs aux programmes existants (voir 7,251).

Ces transformations d'objectifs furent faites, nous l'avons vu, à la suite de modifications dans l'environnement. Il y eut alors rencontre entre le ou les professionnels concernés et le coordonnateur de l'enseignement primaire. Un rapport de chacun de ces incidents fut rédigé par ce dernier. Ce récit s'ajouta aux dizaines d'autres anecdotes cumulées par l'évaluateur au cours des cinq (5) mois.

7,253 Rédaction de l'anecdote

Comme nous le disions dans l'aspect théorique du présent document (en 7,226), "c'est sur des anecdotes bien sélectionnées que se fonde l'évaluation du rendement d'un employé". En effet, lorsque coordonnateur et professionnel se rencontreront pour évaluer ensemble l'atteinte des objectifs fixés, il sera de toute première importance pour eux de discuter à partir de faits précis. Le coordonnateur cumula, nous l'avons vu (en 7,251) des observations concernant chacun des professionnels. Le moyen privilégié pour consigner ces observations fut l'anecdote. Il est essentiel, nous l'avons dit, de rédiger ces anecdotes sur le champ.

Le coordonnateur, dût parfois attendre à la fin de la journée pour consigner ses observations. Cela ne sembla pas représenter un inconvénient majeur.

Ce qui s'avéra difficile fut de rattacher de façon systématique une observation à un objectif du professionnel et de se limiter au rapport des activités pertinentes. C'est toujours frustrant de s'apercevoir que les situations fort intéressantes dont nous avons été témoin et que nous jugeons important de consigner par écrit n'ont rien à voir avec les objectifs retenus.

Il fut plus difficile encore de narrer une situation sans y ajouter notre interprétation. Pour y arriver, il faut tenter de se départir de toute affectivité relativement à un fait récent qui a provoqué chez l'observateur fierté, déception voire même colère.

De toutes façons, le coordonnateur cumula dans des dossiers individuels des anecdotes concernant plusieurs des gestes professionnels de ses subalternes. Il ne crut pas bon d'aviser les intéressés de ces rédactions quasi quotidiennes auxquelles il lui devint de moins en moins difficile de s'astreindre. Plusieurs professionnels se dirent cependant fort surpris de constater avec quelle précision le coordonnateur put discuter avec eux des éléments contenus dans leur auto-évaluation de fin d'étape.

7,26 Evaluation de fin d'étape

Nous en sommes à la partie la plus importante de notre projet d'évaluation des professionnels non enseignants. En effet, toutes les étapes décrites en 7,00 ont pour aboutissement l'évaluation de la performance de chacun des professionnels au cours de la période de cinq (5) mois qui s'achève.

Nous avons cru personnellement qu'il valait mieux que ces rencontres se situent au cours des semaines débutant les huit et quinze janvier afin que toute l'opération soit entièrement terminée pour le trente janvier. Une seconde étape de cinq (5) mois débutant à ce moment là, il fallait que les professionnels se déterminent de nouvelles tranches d'objectifs; de plus, il ne nous semblait pas contre-indiqué d'évaluer une période d'environ cinq (5) mois dans les quinze jours ouvrables terminant cette période. A ce moment là, le professionnel et le coordonnateur connaissaient précisément les possibilités d'atteinte de chacun des objectifs fixés. Au fait, le coordonnateur annonça, lors de la réunion mensuelle du premier décembre, qu'il serait prêt à rencontrer systématiquement chacun des professionnels pour discuter avec lui de son auto-évaluation de l'atteinte de ses objectifs, à compter de la semaine débutant le huit janvier. Il demanda à ses collaborateurs de préparer une auto-évaluation de chacun des objectifs fixés. Cette auto-évaluation devrait répondre aux questions suivantes concernant chacun des objectifs originaux.

1. Quel est, à mon avis, le pourcentage (approximatif) d'atteinte de cet objectif?

3. Quel(s) est (sont) le(s) personnage(s) qui m'a (m'ont) aidé dans l'atteinte de cet objectif?

4. Quelle(s) est (sont) la (les) circonstance(s) qui m'a (m'ont) aidé dans l'atteinte de cet objectif?

5. Quel(s) est (sont) le(s) personnage(s) qui m'a (m'ont) nui dans l'atteinte de cet objectif?

6. Quelle(s) est (sont) la (les) circonstance(s) qui m'a (m'ont) nui dans l'atteinte de cet objectif?

Elle devrait aussi répondre à la question suivante pour chacun puis pour l'ensemble des objectifs retenus.

Quel fut, à son avis, son degré (pourcentage approximatif) d'efficacité face à l'objectif et aux objectifs fixé(s) compte tenu des contraintes et des aides qui sont apparues en cours d'étape?

Il n'y eut, peut-être à cause de l'heure tardive, aucune réaction immédiate relative à cette demande. Peu après la réunion mensuelle, le coordonnateur fit parvenir à chaque professionnel un "mémo de service" lui rappelant cette demande et le priant de prendre rendez-vous dès qu'il aurait terminé son auto-évaluation.

Dès ce moment les demandes de précision de la demande d'auto-évaluation faite lors de la rencontre mensuelle et ensuite par le même se firent nombreuses. Puis ce furent les rendez-vous.

7,261 Conditions matérielles

Les rencontres débutèrent effectivement au cours de la semaine du dix-huit décembre. Cette semaine précédant immédiatement le congé de Noël était, à notre avis, fort propice aux échanges détendus mais quand même en profondeur. Comme à l'occasion de la rencontre du coordonnateur avec chaque professionnel pour discuter des objectifs fixés pour l'étape, les lundis, mercredis et jeudis de cette semaine furent réservés à cette tâche. Il en fut de même des semaines débutant les huit et quinze janvier. Chacune de ces journées fut retenue pour un professionnel. Les journées libres servirent à accomplir les tâches routinières de l'emploi, à terminer une entrevue avec l'un des professionnels et à rédiger les rapports d'évaluation.

Le calme et la quiétude décrites en 7,231 furent, cette fois encore, recréés. Cependant, la situation n'était plus exactement la même:

7,262 Attitudes

7,2621 Attitudes des professionnels

Pendant la période au cours de laquelle se sont déroulées les rencontres d'évaluation de fin d'étape, les professionnels ont fréquemment montré des signes de malaise.

Des expressions comme "Lise est-ce aujourd'hui que tu passes à la confesse! " furent souvent entendues surtout de la part de ceux ou celles qui n'avaient pas encore rencontré le coordonnateur.

Nous étions un peu déconcerté face à cette réaction que nous avions cru pouvoir éliminer par les explications du début de l'étape et par une attitude que nous avions voulue sécurisante tout au cours du processus. Nous avons d'ailleurs remarqué les plus grands signes d'insécurité chez les professionnels qui affichent généralement les attitudes les plus familières avec leur patron immédiat. A ce moment là, ces signes ne nous ont pas semblé refléter du désaccord ni de l'indifférence; c'était plutôt comme une espèce de "trac" une gêne difficilement explicable.

Ce malaise fut ressenti de façon plus aigüe encore au début de l'entrevue d'évaluation de l'atteinte des objectifs. Là encore, ce sont les professionnels les plus expérimentés et ceux qui affichent généralement plus d'assurance qui nous ont semblé le plus "à confesse". Et cela malgré tous les efforts situationnels et verbaux du coordonnateur pour tenter de diminuer cette tension.

7.2622 Attitude du coordonnateur

Nous avions toujours considéré l'ensemble du processus d'évaluation des professionnels non enseignants comme un moyen

- d'évaluer leur efficacité;
- d'augmenter cette efficacité (1) (2).

Nous avions conduit le déroulement du présent projet d'intervention sans qu'intervienne aucune affectivité. Or, certains de nos professionnels, en particulier ceux que nous pensions connaître le mieux nous transmettaient cette gêne assez difficile à qualifier.

Nous avions voulu éviter de "jouer au juge" en articulant tout un processus ayant comme élément principal l'auto-évaluation. Or, nous nous sentions maintenant comme un "confesseur"prêt à entendre les "manquements" des professionnels aux objectifs qu'ils s'étaient établis. Ce sentiment fut plus cocasse encore lors qu'il s'agit de discuter avec le conseiller en enseignement religieux qui est lui-même, de temps à autre, un confesseur!

Fort heureusement, ce malaise ne dura que quelques minutes chez le coordonnateur. Il sembla en être de même chez les professionnels. Peu à peu, on devint capable de discuter objectivement du degré d'atteinte des objectifs fixés de même que des facteurs personnels et circonstanciels ayant influencé nos performances.

---

(1) Aspect théorique: 1,00 présentation

(2) Les objectifs que nous reconnaissons à ce processus sont cités de façon plus exhaustive dans la section "Aspect théorique" au chapitre 4,00 intitulé "objectifs de l'évaluation."

7,263 L'évaluation proprement dite

7,2631 Cadre d'évaluation

Comme demandé lors de la réunion du premier décembre, chacun des professionnels étudia les objectifs qu'il s'était établis en août de même que les moyens d'évaluation qui y étaient rattachés. Il tenta, en regard de chacun de ces objectifs, de répondre aux questions proposées (en 7,26). Chacun réalisa, d'après nos perceptions, cette tâche avec diligence; c'est du moins ce qui nous est apparu évident lors de l'entrevue.

La discussion, à partir des questions proposées, constitua le cadre d'évaluation retenu lors de cette rencontre. Certaines de ces questions provoquèrent des discussions qui, tout en étant fort intéressantes, s'avérèrent faciles à conduire. Il en fut autrement pour d'autres questions.

Le professionnel fit connaître au coordonnateur l'évaluation, en termes de pourcentage, le degré d'atteinte de l'objectif. Bien que cette technique nous ait semblée un peu artificielle, elle s'avéra rentable en ce qu'elle évita l'utilisation de termes trop approximatifs tels "bon","très bon", "faible"... Il n'y eut pas, à ce sujet, de désaccord profond entre les participants. C'est un peu comme si l'on avait jugé ensemble d'une situation commune.

Le professionnel fit ensuite connaître au coordonnateur ce qu'il croyait être les éléments ayant aidé ou nui à l'atteinte plus ou moins complète de l'objectif. Ce fut là encore une analyse impartiale d'une situation par deux collaborateurs. Il n'y eut pas non plus, de façon générale, de désaccord à ce sujet.

Il ne restait plus, semblait-il qu'à estimer le degré (pourcentage) d'efficacité dans l'atteinte de chacun puis de l'ensemble des objectifs fixés. Mais ce fut là toute une histoire! Autant les professionnels étaient désireux et capables de répondre aux questions précédentes, autant ils s'avérèrent réticents à se prononcer sur leurs propres performances.

Or, c'est l'élément principal de tout le processus d'évaluation.

Il était facile pour le professionnel de déterminer avec précision le degré d'atteinte d'un objectif et de reconnaître les éléments extérieurs à lui-même ayant aidé ou nui à ses performances: c'était un peu comme s'il jugeait d'une performance atteinte par un autre. Cependant, la réaction du professionnel était toute autre lorsqu'il lui fallait évaluer son apport personnel à l'atteinte d'un objectif, ses performances propres. Il devait maintenant se mesurer, s'évaluer, se juger lui-même.

Certains professionnels se présentèrent à la rencontre avec une auto-évaluation assez précise de leurs performances. Ce fut le cas, en particulier, des conseillers pédagogiques en catéchèse, en éducation physique et français. Les autres ne purent pas ou ne voulurent pas évaluer leurs propres performances avant l'entrevue.

Cette partie de la rencontre fut certainement la plus ardue. Elle mettait en présence un patron désirant amener son subalterne à porter un jugement sur ses propres performances et un subalterne tentant de découvrir chez son patron des signes d'appréciation ou de désaccord concernant ses gestes et/ou ses décisions. C'est là un jeu qui peut être intéressant mais peu productif. Heureusement, il y avait eu, au cours de l'étape, observation d'incidents critiques. Le coordonnateur fit connaître au professionnel les faits observés qui étaient en relation avec l'objectif discuté et, peu à peu la discussion s'engagea. On en vint ensuite assez rapidement à une entente sur le degré d'efficacité de l'évalué pour chacun puis pour l'ensemble des objectifs de l'étape.

7,2632 Contenu de l'évaluation

Nous ne croyons pas qu'il soit important pour la compréhension de la partie "entrevue d'évaluation" de vous faire connaître tous les résultats de l'évaluation des professionnels pour l'étape de cinq (5) mois prévue au présent projet d'intervention. Une compilation globale des réponses aux questions devant guider l'auto-évaluation (7,26) nous éclairera peut-être davantage sur les performances réalisées au cours de l'expérience. Notons ici que ces réponses sont celles qui furent choisies lors de l'entrevue par le professionnel (1); ce sont celles même qui serviront de base à la rédaction du rapport d'évaluation dont nous discuterons brièvement en 7,30.

---

(1) Les réponses du coordonnateur lui-même, en tant que conseiller pédagogique de certaines disciplines, ne sont pas compilées ici.

Question 1:

Quel est le pourcentage d'atteinte de cet objectif?

Réponse: Moyenne des réponses approximatives pour l'ensemble des objectifs (originaux): 60,2%

Question 2:

Quel(s) est (sont) le(s) personnage(s) qui m'a (m'ont) aidé dans l'atteinte de cet objectif?

Réponse:		Total
	Coordonnateur de l'enseignement primaire	26 (1) (2)
	Autre professionnel des Services Educatifs	19
	Professionnel du M.E.Q.	14
	Universitaire	14
	Directeur des Services Educatifs	13
	Principal (un) d'école(s)	2
	Deux principaux d'école(s)	1 (3)
	Autres personnes (2)	12

(1) Vu que le coordonnateur est, en même temps, l'évaluateur, il fallait s'attendre à semblable résultat.

(2) Lire: cette réponse fut citée vingt-six (26) fois par l'ensemble des professionnels et pour l'ensemble des objectifs originaux en réponse à la question deux.

(3) Cette réponse n'est pas compilée dans le résultat précédent: "Principal d'école(s)".

Question 3:

Quelle(s) est (sont) la (les) circonstance(s) qui m'a (m'ont) aidé dans l'atteinte de cet objectif?

Réponses: Budgets (projets) spéciaux 2

Etudes en provenance d'autres milieux 2

Production hâtive de programmes du M.E.Q. 2

Autres circonstances (2) 5

Question 4:

Quel(s) est (sont) le(s) personnage(s) qui m'a (m'ont) nui dans l'atteinte de cet objectif?

Réponses: Principal d'école(s) 3

Principaux d'école(s)

(plusieurs ou l'ensemble des) 2 (1)

Autres personnes (2) 2

(1) Cette réponse n'est pas compilée dans le résultat précédent: "Principal d'école(s)".

(2) Chacune d'entre elles fut citée par un seul professionnel.

Question 5:

Quel(s) est (sont) la (les) circonstance(s) qui s'a (s'ont) nui dans l'atteinte de cet objectif?

Réponses: Conflit enseignant 8 (1)

Retards dans la production de programmes du M.E.Q. 4

Autres circonstances (2) I 6

Question concernant l'efficacité du professionnel à atteindre chacun de ses objectifs compte tenu des contraintes et des aides qui sont apparues en cours d'étape.

Moyenne des réponses pour les objectifs (3) pris individuellement (performances individuelles) 72,8%.

Question concernant l'efficacité du professionnel à atteindre l'ensemble de ses objectifs compte tenu des contraintes et des aides qui sont apparues en cours d'étape.

Moyenne des réponses pour l'ensemble des objectifs (4) 75,8%.

---

(1) Au sujet de l'application de la convention collective des enseignants (8-3:00)

(2) Chacune d'entre elles fut citée par un seul professionnel

(3) Il s'agit ici des objectifs du début de l'étape

(4) Cette variation est compréhensible puisqu'il ne s'agit pas ici d'une moyenne mathématique du pourcentage d'efficacite dans l'atteinte de chacun des objectifs.

7,30 Rapport d'évaluation

Les notes qui devaient servir à la rédaction du rapport d'évaluation furent prises immédiatement après chacune des rencontres. La rédaction préliminaire du rapport lui-même fut faite au cours de la même semaine.

7,31 Description des réalisations de l'évalué

Dans ce rapport, l'évaluateur décrivit brièvement mais avec exactitude "les réalisations principales et significatives du professionnel compte tenu des objectifs préalablement établis et des conditions ayant existé dans le milieu de travail au cours de la période couverte par l'évaluation".(1) Le plan et le contenu de ce rapport furent dictés principalement par les réponses aux questions devant guider l'auto-évaluation (7,26). Ces réponses, rappelons-le, sont celles qui furent choisies par le professionnel et le coordonnateur lors de l'entrevue d'évaluation.

L'évaluateur ne jugea pas utile d'utiliser un formulaire quelconque pour consigner ces résultats. Dès que ce texte fut complété, il rencontra brièvement l'intéressé pour s'entendre avec lui sur une version finale du rapport. Très peu de changements furent apportés au texte préliminaire.

---

(1) Approche théorique concernant l'évaluation du rendement des cadres des organismes scolaires, Ministère de l'Éducation du Québec, le 15 juin 1978.

7.37 Appréciation globale du rendement

A la suite du texte décrivant les réalisations de l'évalué, le coordonnateur inscrivit son appréciation du rendement de son subalterne au cours de l'étape couverte par l'évaluation. Cette appréciation se voulait en relation logique et directe avec les réalisations de l'évalué. Elle a concrétisé les opinions de l'évaluateur sur:

- la qualité technique des actes professionnels posés;(1)
- le rendement dans le temps;(1)
- la compétence professionnelle globale.(1)

Cette appréciation n'a pas reflété les opinions du coordonnateur sur la personnalité de l'évalué, ses aptitudes particulières ou sur d'autres facteurs personnels pouvant expliquer son habileté ou ses difficultés à accomplir sa tâche. Elle s'est limitée à quantifier la compétence et le rendement du professionnel à atteindre les objectifs établis. Pour exprimer cette compétence et ce rendement, le coordonnateur à utilisé l'échelle en dix points représentée ci-après:

(1) Ces expressions sont définies dans la partie théorique du présent projet d'intervention au chapitre 6.00.

Appréciation		Aspects du rendement		Rendement global
		Qualité technique	Rendement dans le temps	
Exceptionnel	10			
	9			
Très satisfaisant	8			
	7			
Satisfaisant	6			
	5			
Peu satisfaisant	4			
	3			
Insatisfaisant	2			
	1			

Remarquons aussi que les trois critères d'appréciation retenus furent notés indépendamment. Ainsi, la cote d'appréciation du rendement global ne correspond pas nécessairement, pour un même professionnel, à la moyenne mathématique des cotes "qualité technique" et "rendement dans le temps". Elle se veut plutôt le résultat de l'action conjointe de ces deux aspects d'une "capacité à produire" vers l'atteinte des objectifs du début de l'étape.

7.33 Recommandations

Finalement, le coordonnateur compléta le rapport d'évaluation du professionnel en y inscrivant des recommandations relatives à la gestion du personnel. Ces recommandations furent pour certains évalués, de réaménager leurs tâches. Ce fut le cas, par exemple, du spécialiste en moyens et techniques d'enseignement, responsable des bibliothèques qui verra sa tâche inclure, au second semestre, la responsabilité de coanimer, avec le coordonnateur, les ateliers de recyclage des généralistes en sciences humaines. Pour d'autres professionnels ce pourrait être une réaffectation. Cela se produisit en juin 1978 alors qu'à la suite d'une évaluation sommaire, le conseiller en rééducation se vit réaffecté des Services Personnels aux Elèves aux Services de l'Enseignement.

Finalement, on pourrait voir apparaître dans cette partie du rapport des recommandations de promotion, de mutation ou encore de mesures de perfectionnement. Ce fut là encore le cas du responsable des bibliothèques pour lequel le coordonnateur recommanda qu'il s'inscrive à une session de perfectionnement en animation de groupe.

Notons ici que ces recommandations avaient déjà été faites et discutées lors de l'entrevue d'évaluation. Leur transcription au rapport venait les officialiser.

7,34 Confidentialité

Les seules personnes qui pourront consulter cette copie du rapport d'évaluation seront le professionnel lui-même, le coordonnateur de l'enseignement primaire, le directeur des services éducatifs, le directeur des services du personnel et le directeur général.

Le coordonnateur sera le responsable de ces dossiers. Il verra à ce qu'aucune copie des rapports d'évaluation ne soit faite sans l'approbation du professionnel.

Ce sont les garanties qui avaient été données aux personnes concernées en juillet 1978 lors de l'explication du présent projet d'intervention. C'est pourquoi les professionnels, comme ils avaient accepté de vivre le processus d'évaluation, acceptèrent aussi qu'en soient consignés les résultats.

7,40 Utilisation des résultats de l'évaluation

A notre avis, la démarche d'évaluation que nous venons de décrire a déjà, à cette étape-ci, porté ses fruits les plus importants. Elle a en effet permis, nous l'avons observé à maintes reprises tout au cours du processus, à l'évalué lui-même de s'améliorer dans l'exécution de sa tâche. Le professionnel a, pendant l'étape, eu l'occasion de s'interroger individuellement ou en présence du coordonnateur sur ses attitudes et sur les techniques utilisées en regard d'un objectif à atteindre. Nous avons vu, par

exemple, le conseiller pédagogique en éducation musicale s'interroger sur la valeur des techniques utilisées pour mettre sur pied des classes de musique en para-scolaire à la Commission Scolaire de Drummondville. Nous avons observé aussi le conseiller pédagogique en enseignement religieux analyser ses propres attitudes en présence du coordonnateur à la suite d'un atelier particulièrement coriace qu'il avait dû animer en novembre. Dans les deux cas cités précédemment, l'auto-évaluation en cours d'étape a permis au professionnel d'améliorer ses performances dans le cadre des objectifs fixés.

A la fin de l'étape, coordonnateur et professionnel ont étudié les éléments ayant contribué aux succès de ce dernier afin de les réutiliser à nouveau dans la poursuite d'objectifs de la seconde étape de cinq (5) mois. Ils ont analysé aussi les causes des échecs observés en tentant d'y départager les éléments contrôlables de ceux qui ne le sont pas. L'étude des déficiences contrôlables de l'environnement et/ou du professionnel permettra d'en diminuer le nombre et l'importance. Cette amélioration du milieu et de l'individu permettront d'optimiser le succès de ce dernier dans sa tâche.

En plus d'avoir permis à l'évalué de s'améliorer professionnellement, ce processus d'évaluation a donné au coordonnateur une meilleure conscience des capacités de ses subalternes comme de leurs faiblesses. Cela lui a permis déjà et lui permettra aussi dans l'avenir de réaménager les tâches de façon à ce qu'elles conviennent mieux aux aptitudes de chacun. Ainsi, le responsable du service des bibliothèques, nous l'avons vu en 7,33, verra sa tâche modifiée au second semestre. Aussi, les conseillers pédagogiques en français et en mathématique seront appelés à jouer un rôle plus précis dans la préparation et l'animation de programmes pour les populations d'adaptation scolaire.

Ce rôle sera tenu en collaboration avec les professionnels responsables de ces populations.

Finalement, riche d'une meilleure connaissance du potentiel et des performances de ses subalternes, l'évaluateur pourra, à la demande du directeur du personnel, émettre des opinions plus éclairées concernant ces derniers. Ces opinions concerneront probablement l'accès à la classe I [1]; elles pourraient toucher aussi la promotion ou la mutation vers un autre corps d'emploi, par exemple de celui de spécialiste en moyens et techniques d'enseignement à celui de conseiller pédagogique.

---

(1) Convention collective des professionnels non enseignants du Québec, 1975-1979, p 68, article 6-8.02.

Chapitre 8,00

Evaluation de l'expérimentation

8,00 Evaluation de l'expérimentation

8,10 Avantages pour l'organisation

8,11 Evaluation de l'atteinte des objectifs de l'expérimentation

Dans l'aspect théorique du présent projet d'intervention, nous énumérions en 4,10 cinq (5) objectifs opérationnels que selon Oberq [1] poursuivent les dirigeants d'un organisme par l'évaluation. Afin d'évaluer les avantages qu'a comportés l'actuelle intervention à la commission scolaire de Drummondville, nous allons nous interroger sur le degré d'atteinte de chacun de ces objectifs.

8,111 "Permettre au(x) supérieur(s) immédiat(s) d'observer de façon plus attentive leurs subordonnés et ainsi mieux les orienter au travail"

Le processus d'évaluation décrit en 7,20 de la présente section a certainement permis d'atteindre cet objectif surtout lors des étapes suivantes:

"Discussion des objectifs fixés" (7,23):

"Observation des incidents critiques" (7,251):

---

(1) Oberg, W., Make Performance Appraisal Relevant, Harvard Business Review, Janvier-Février, 1972, pp 61-67.

"Transformations d'objectifs en cours d'étape" (7,252) et

"Evaluation de fin d'étape" (7,26).

Il y eut certainement, lors de ces étapes, observation très attentive et détaillée des gestes professionnels de ses subordonnés par le coordonnateur. De plus, particulièrement aux étapes 7,23, 7,252 et 7,26 l'évaluateur put orienter le travail du professionnel avec une grande précision puisqu'il agissait alors en étroite collaboration avec ce dernier.

Nous évaluons à 80% l'atteinte de cet objectif. A cet égard, l'expérience d'évaluation des professionnels fut très satisfaisante.

8,112 "Motiver les employés en leur fournissant une appréciation de leur rendement"

En ce qui concerne cet objectif, nous nous limitons à transcrire ici le résultat du sondage effectué auprès des professionnels à la fin de l'expérience. Nous discuterons des résultats de ce sondage en 8,226.

Les intéressés y considèrent que cet objectif fut atteint à 76,6% (moyenne des réponses). A cet égard, l'expérience fut aussi très satisfaisante.

8,113 "Procurer à la direction des données pour des décisions d'augmentation des traitements, de transferts, de mise à pieds..."

8,1131 "Augmentation des traitements"

La rémunération au mérite n'étant pas prévue dans l'entente régissant les conditions de travail des professionnels non-enseignants, il n'est pas question, à l'issue de l'expérience qui se termine, de prendre des décisions en ce sens. A notre avis, ce mode d'évaluation aurait cependant pu être satisfaisant à cet effet. A ce propos, nous ne connaissons pas d'autres modes d'évaluation qui soient plus précis tout en ne reposant pas sur le jugement d'un seul individu.

8,1132 "Transferts"

Dans le cas de professionnels, il s'agit probablement de "mutation vers un autre corps d'emploi". Comme nous l'avons affirmé en 7,40, nous avons découvert que le processus d'évaluation expérimenté fournissait à cet égard des renseignements précis. Ces renseignements furent cumulés surtout au cours des étapes décrites en 7,23, 7,251 et 7,26.

A cet effet, nous sommes d'avis que l'expérience d'évaluation fut très satisfaisante.

8,1133 "Mises à pieds"

L'entente collective des professionnels non enseignants prévoit au chapitre 5,00, le non-rengagement de ces derniers. Il y est écrit à 5-5.01

"Cependant, ils doivent, sur la demande écrite et personnelle de ce professionnel délivrée avant le 15 mai qui précède cette année scolaire, lui donner, par écrit, avant le 31 mai suivant, les raisons qui motivent leur décision, mais aucun droit d'action ne découle des raisons ainsi données de bonne foi."

et à 5-5.02

"Le dit professionnel peut, de la même manière (grief), contester le bien-fondé des raisons de son non-rengagement."

Nous n'avons pas eu et nous n'aurons pas, c'est du moins notre espoir, à utiliser la procédure de non-rengagement prévue au chapitre 5,00. Cependant, nous sommes convaincus que les renseignements cumulés au cours de la présente évaluation seraient fort utiles, sinon suffisants, pour soutenir l'opinion patronale advenant la mise en application des articles 5-5.01 et 5-5.02. Nous affirmons à cet égard que nous ne connaissons pas d'autres modes d'évaluation qui puissent fournir au directeur du personnel des faits plus précis et plus facilement défendables en arbitrage lorsqu'il s'agit de l'efficacité d'un professionnel.

Nous évaluons à 60% l'efficacité du processus d'évaluation que nous avons vécu vers l'atteinte de l'objectif opérationnel cité en 8,113 du présent texte. A cet égard l'expérience actuelle serait donc satisfaisante.

8,114 "Améliorer le développement de l'organisation par l'identification des gens qui ont le potentiel pour être promus et par l'établissement des besoins de perfectionnement."

8,1141 "Identification des gens qui ont le potentiel pour être promus"

A l'intérieur de l'actuel processus d'évaluation, nous avons reconnu chez certains subalternes des qualités de jugement sûr, de maturité et de compétence professionnelle . Les phases

"Discussion des objectifs fixés" (7,23),

"Observation des incidents critiques" (7,251) et

"Evaluation de fin d'étape" (7,26)

nous ont le plus aidé à découvrir ces qualités de chef.

8,1142 "Etablissement des besoins de perfectionnement"

Nous avons vu en 7,33 que le rapport d'évaluation peut contenir des recommandations de perfectionnement individuel. Le cumul de ces besoins individuels des membres

d'un même organisme peut facilement amener l'identification de besoins communs.

Nous évaluons à 80% l'atteinte globale de l'objectif 8,114 par l'actuel processus d'évaluation. A cet égard, il serait donc très satisfaisant.

8,115 "Etablir une base de recherche et de référence pour les décisions relatives au personnel "

Le processus d'évaluation fournit au coordonnateur, donc à un membre de l'organisation, des données précises sur les performances et les besoins de chacun des professionnels. Il s'agit là, à notre avis, d'une base de recherche et de référence exceptionnelle sur laquelle peuvent s'appuyer les décisions relatives à la gestion du personnel. A cet égard, nous évaluons à 90% la pertinence de ce mode d'évaluation.

8,12 Commentaires sur l'évaluation de l'atteinte des objectifs de l'expérimentation

Nous avons évalué en pourcentage l'atteinte de chacun des objectifs opérationnels pour les mêmes raisons qui nous ont incité à demander aux professionnels d'évaluer en pourcentage l'atteinte de leurs objectifs et de leur efficacité. Nous retrouvons ces raisons à 7,2631.

Les seuls"membres de l'organisation"(cadres) ayant observé chacune des étapes

de l'actuel processus d'évaluation furent le coordonnateur de l'enseignement primaire et le directeur des services éducatifs. Il nous a semblé normal à cause de notre connaissance intime de l'expérience, de coter nous-mêmes, tout d'abord, l'atteinte de chacun des objectifs. Nous nous sommes ensuite assuré d'une plus grande impartialité en soumettant nos cotes au directeur du service. Il fut d'avis qu'elles étaient justes.

8,20 Avantages pour l'évalué

8,21 Evaluation de l'atteinte des objectifs de l'expérimentation

Dans un second temps, nous avons voulu découvrir les avantages que comporte le processus d'évaluation des professionnels pour les intéressés. Pour ce faire, nous avons tenté de mesurer le degré d'atteinte des objectifs énoncés à 4,20 de l'aspect théorique en complétant un questionnaire à partir des réponses de chacun des évalués. Leur opinion nous a ici semblé la seule qui soit importante. Nous y avons indiqué la moyenne des pourcentages déterminés par chacun des professionnels et ce, pour chacun des objectifs. Nous y avons de plus indiqué les remarques faites par les intéressés. Ce questionnaire est reproduit en annexe.(1)

---

(1) Voir en annexe: "Questionnaire de mesure des avantages de l'évaluation des professionnels".

8,22 Commentaires sur l'évaluation de l'atteinte des objectifs de l'expérimentation

Nous pourrions, à la suite de la lecture des résultats du questionnaire, établir des statistiques sur le degré d'atteinte de chacun puis de l'ensemble des objectifs. Nous pourrions aussi dresser des tableaux comparatifs de ces résultats. Il nous apparaît cependant plus pertinent, vu le petit nombre des données à analyser, de commenter les réponses.

8,221 Objectif 1: "Permet à l'évalué d'établir ses propres objectifs de rendement et de participer à la détermination des moyens nécessaires pour les atteindre".

Tous les professionnels semblent d'accord: le processus d'évaluation vécu est excellent sous cet aspect. Nous ne croyons pas qu'il eut été utile de coter chacune des parties de cet objectif.

8,222 Objectif 2: " Permet à l'évalué de réévaluer ses objectifs au cours de la période de l'évaluation".

Nous avons noté en regard de cet objectif deux remarques qui nous apparaissent intéressantes.

8,2221 Réévaluation de tous les objectifs au cours d'une même semaine au milieu de l'étape

Vu que les événements qui provoquent semblable réévaluation (transformation) ne se produisent pas nécessairement au milieu de l'étape, certains apparaissant très tôt et d'autres très tard, il nous semble inutile de s'imposer semblable contrainte. Il en résulterait une diminution de l'efficacité du professionnel.

8,2222 Evaluation de fin d'étape portant sur les objectifs réévalués plutôt que sur les objectifs originaux

Cette remarque nous semble plus attrayante que la précédente. Nous ne saurions cependant y souscrire entièrement parce que nous n'évaluerions plus ainsi les objectifs d'une étape mais bien ceux d'une partie de l'étape. Il nous apparaît important de conserver cette perspective d'évaluation des objectifs d'une étape uniforme pour l'ensemble des professionnels. Cette évaluation tiendra naturellement compte des événements ayant aidé ou nui à l'atteinte des objectifs originaux. Les objectifs réévalués ne nous apparaissent que comme le reflet de ces événements. Il demeure important de réétudier cet aspect plus en profondeur à la veille d'une seconde étape d'évaluation.

8,223 Objectif 3: " Améliore la communication entre le subordonné et son patron immédiat. La relation entre eux s'en trouve normalement renforcée".

L'objectif d'amélioration de la communication entre subordonné et patron

semble celui qui fut le plus difficilement atteint. Nous avons enregistré des cotes qui, sauf exception, étaient très encourageantes; cependant, l'aspect "malaise", ressenti par le coordonnateur et le professionnel lors de l'entrevue d'évaluation, demeure bien présent. Il faudra continuer à rechercher des moyens pour alléger l'atmosphère lors de cette phase du processus d'évaluation. Des pistes de recherche seraient une discussion en groupe des objectifs et des difficultés de ce processus d'évaluation de même que l'expression ouverte, en groupe, des sentiments ressentis avant, pendant et après l'entrevue d'évaluation.

8,22% Objectif 4: " Permet à l'évalué, dans le cadre de cette relation plus étroite avec son patron, de faire connaître plus efficacement à l'organisation son aptitude à comprendre un problème d'organisation, à inventer les moyens de l'approcher, à traduire ses idées en actes, à intégrer les informations nouvelles à mesure qu'elles se présentent et à mener à bien ses projets".

Les cotes accordées par les professionnels démontrent de façon assez positive l'atteinte de cet objectif. Cependant, un des professionnels nie la prémisse même de cet énoncé. Nous pouvons ici observer la relation étroite qui existe entre les objectifs trois et quatre, ce dernier étant la conséquence du premier.

8,225 Objectif 5: " Permet à l'évalué de découvrir ses propres besoins de formation et de les exprimer, s'il le désire, à son organisation".

Nous sommes d'avis, comme les deux professionnels qui s'exprimaient en ce

sens, que le processus d'évaluation en lui-même favorise davantage la découverte des besoins de formation que leur transmission à l'organisme. C'est là un des avantages du rapport d'évaluation dans lequel le directeur des services du personnel puisera les renseignements dont il a besoin pour organiser la formation individuelle et/ou collective des professionnels.

8,226 Objectif 6: " Motive les employés en leur fournissant une appréciation de leur rendement".

Il est bien certain que toute félicitation d'un patron relative à une tâche accomplie est motivante. Ce qui rend l'actuel processus d'évaluation intéressant, c'est qu'il permet au coordonnateur de motiver les professionnels de façon très satisfaisante (cote: 76,6%) en leur fournissant une rétroaction réaliste.

Quatrième section

Recommandations

1,00 Recommandations relatives à l'évaluation des professionnels non enseignants

Que l'expérience d'évaluation qui fait l'objet du présent document soit poursuivie

Comme nous l'avons vu en 8,00 de la section "Expérimentation", il est effectivement possible de porter un jugement éclairé sur l'efficacité avec laquelle les professionnels non enseignants de la Commission Scolaire de Drummondville accomplissent leur tâche. Nous croyons qu'il est grandement souhaitable de poursuivre l'expérience et nous en faisons la recommandation au Directeur des Services Éducatifs. Nous pourrions certes améliorer les résultats de cette opération. Il serait possible aussi d'utiliser le processus d'évaluation expérimenté auprès d'autres membres du personnel de la Commission Scolaire de Drummondville. C'est ce que nous nous proposons d'étudier brièvement dans la présente section.

1,10 Modifications à apporter au processus d'évaluation

Que l'évaluation de fin d'étape porte sur les objectifs établis au début de cette étape

Au paragraphe 8,2222 du chapitre 8,22 de la section "Expérimentation", nous remettions en question une politique de fonctionnement que nous avions observée. Cette

politique concerne les objectifs sur lesquels doit porter l'évaluation de fin d'étape. Nous nous interrogions sur l'intérêt de considérer les objectifs originaux. Après avoir consulté l'ensemble des professionnels concernés, nous avons été confirmé dans notre opinion première. L'évaluation des cinq derniers mois de la présente année scolaire portera donc sur les objectifs établis au début de cette étape.

Cette prise de position connaîtra cependant une exception. Ce sera la venue d'un nouveau professionnel dans un dossier (matière) dont les objectifs auraient été établis auparavant. Cette situation s'est produite en septembre 1978 lorsqu'il y eut changement de conseiller pédagogique en éducation musicale. Nous croyons que dans ce cas les objectifs établis au début de l'étape par le professionnel responsable du dossier devraient être réaménagés pour tenir compte des aptitudes du nouveau venu. Dans tous les autres cas on devrait, à notre avis, s'en tenir aux objectifs originaux pour les raisons invoquées à 8,2222 de la section "Expérimentation".

1,11 Etablissement des objectifs

Nous recommandons d'apporter les améliorations suivantes à l'étape "Etablissement des Objectifs" telle que décrite à 7,23 de la section "Expérimentation".

1,111 Rencontre de coordination des objectifs

Que soit tenue une rencontre des professionnels avant le début de l'année scolaire pour permettre à ces derniers d'échanger sur leurs objectifs réciproques en vue d'en faire une intégration lorsque possible.

Nous avons vu à 7,2323 que le coordonnateur de l'enseignement primaire tenta, au cours de l'entrevue de discussion du contenu des objectifs, de favoriser l'intégration des projets de travail pour l'année scolaire 1978-1979. Nous croyons que l'efficacité de cette démarche serait augmentée si, au cours d'une réunion des Services Éducatifs organisée à la fin des entrevues entre coordonnateur et professionnel, ces derniers étaient appelés à échanger sur leurs objectifs. Il seraient alors tous en mesure de réfléchir aux intégrations possibles de ces projets couvrant deux (2) étapes d'évaluation. Cette rencontre pourrait ainsi se tenir lors de la préparation de chaque année scolaire et précéder la rédaction finale des objectifs.

1,112 Consultation des principaux d'école(s)

que les principaux d'école(s) soient consultés lors de l'établissement des objectifs des Services Éducatifs.

Comme nous l'avons vu précédemment, les professionnels des Services Éducatifs appuient les principaux dans la poursuite d'objectifs de type éducatif à l'intérieur même de leur(s) école(s). La majorité des objectifs fixés par le professionnel ont une influence directe sur la vie pédagogique de l'école. Il nous apparaît donc normal que l'établissement des objectifs des professionnels soit faite après consultation des

principaux d'école(s).

Nous ne tenterons pas de définir ici toutes les modalités de cette consultation. Qu'il suffise de mentionner qu'elle devrait se tenir au tout début du processus d'établissement des objectifs.

Nous croyons que les principaux d'école(s) se sentiraient ainsi davantage concernés par les objectifs éducatifs. Ils participeraient certainement de façon plus étroite à la réalisation de ces projets. Cette participation augmenterait certainement le nombre des principaux qui ont aidé à l'atteinte d'objectifs éducatifs proposés par les professionnels.(1)

1,12 Evaluation des objectifs

Que soit tenue une rencontre des professionnels avant la seconde étape d'évaluation afin d'échanger sur les objectifs, les difficultés et les sentiments relatifs à cette expérimentation.

Nous avons vu en réponse à la question trois du "questionnaire de mesure des avantages de l'évaluation des professionnels" (2) que l'objectif d'amélioration de la

(1) Voir 7,2632 de la section "Expérimentation", question 2.

(2) Voir 8,223 de la section "Expérimentation".

communication entre professionnel et coordonnateur fut celui qui fut le plus difficilement atteint. Pour améliorer l'atteinte de cet objectif, le coordonnateur tiendra, à la veille de la seconde étape d'évaluation de cinq (5) mois, une rencontre au cours de laquelle les professionnels seront appelés à discuter rationnellement des objectifs et des difficultés de l'expérience qui se termine. Cette discussion ayant été faite en profondeur, on fera place aux sentiments. En effet, dans un second temps, chacun aura l'occasion d'exprimer librement les sentiments qu'il a ressentis avant, pendant et après l'entrevue d'évaluation.

Cette rencontre se tiendra dans un lieu calme et accueillant. On pourrait profiter de l'occasion pour prendre un repas ensemble.

Les échanges ainsi faits permettront très certainement au coordonnateur d'améliorer certains aspects du processus et ce, dès la première étape d'évaluation.

2,00 Recommandations relatives à l'utilisation de ce processus d'évaluation auprès d'autres corps d'emploi de la Commission Scolaire de Drummondville

2,10 Cadres de service

Que les cadres de service se conforment au processus d'évaluation décrit dans le présent document et ce, dès septembre 1979.

Nous croyons personnellement que l'évaluation des cadres de service aurait dû précéder l'actuel projet d'intervention afin de permettre au directeur des Services Éducatifs et au coordonnateur de l'enseignement primaire de vivre cette expérience avant leurs subordonnés. Ils devraient, à notre avis, se conformer au processus d'évaluation décrit dans le présent document dès le mois de septembre 1979. La période d'évaluation pourrait être de cinq (5) mois. Leurs tâches devraient être redéfinies par eux-mêmes et le directeur général à partir des orientations proposées dans le document "La classification des emplois (...) du personnel de cadre".(1)

Ce dernier jouerait ici le rôle d'évaluateur sans aucune aide particulière

(1) Gouvernement du Québec, document numéro 9, 18 juin 1976, code 43-7606 pp 13 à 21 et 26.

du directeur du service du personnel. Il serait important qu'il lise le texte du présent document avec grande attention pour ensuite définir la démarche à suivre. Nous croyons que la présente démarche peut s'utiliser intégralement pour l'évaluation des cadres de service , les tâches et les compétences de ces derniers ayant plusieurs des caractéristiques de celles des professionnels.

2.20 Autres professionnels des Services Éducatifs

Que les autres professionnels des Services Éducatifs se conforment au processus d'évaluation décrit dans le présent document et ce, à compter du mois de septembre 1980.

Comme nous le disions en 5.10 de la section "Expérimentation", les professionnels non enseignants concernés par l'actuel processus d'évaluation sont les conseillers pédagogiques et les spécialistes en moyens et techniques d'enseignement. Ces derniers sont sous la responsabilité du coordonnateur de l'enseignement primaire. D'autres corps d'emploi existent aux Services Éducatifs de la Commission Scolaire de Drummondville. Ce sont les psychologues, le conseiller en réadaptation, les orthophonistes-audiologistes et la travailleuse sociale. Ils sont directement sous la juridiction du directeur des Services Éducatifs. Leurs tâches générales visent à soutenir professionnellement les écoles. Elles sont conformes aux caractéristiques énoncées en 4,10 de la section "Expérimentation"; c'est par leurs attributions particulières [1] qu'elles se dis-

(1) Plan de classification des emplois, personnel professionnel, commissions scolaires, commissions scolaires régionales, pp 24,25,27.

tinguent des tâches des professionnels qui furent évalués.

Nous croyons que l'actuel processus d'évaluation peut être vécu par ces professionnels sans aucune modification importante. Le directeur des Services Éducatifs y agira comme évaluateur. Nous recommandons que ce processus soit amorcé au mois de juin 1980 et qu'il couvre une première période d'évaluation débutant en septembre 1980 et se terminant en janvier 1981.

2,30 Principaux d'école(s)

Dans une lettre (1) que le président de l'association des principaux de la Commission Scolaire de Drummondville adressait au directeur général en date du 15 janvier 1978 nous pouvions lire les considérants cités ci-après:

> " Nous considérons que dans la plupart des Commissions Scolaires, les cadres d'écoles n'ont jamais eu de précision quant à leur tâche. Il font tout, plus ce qu'ils découvrent au fil des jours";

> " Nous considérons que l'évaluation est un principe valable et nécessaire, nous sommes d'accord, mais quand on parle de l'évaluation des principaux, on évalue quoi? Leur tâche: elle n'a jamais été fixée par les Commissions Scolaires. Il est impossible de faire une évaluation valable en vue d'annualité pour une tâche décrite ainsi..."

---

(1) Voir cette lettre en annexe.

"Nous considérons que l'évaluation est un processus administratif qui devrait viser prioritairement le perfectionnement de l'individu et de l'organisme scolaire dans un climat de confiance et de sérénité";

"Nous considérons que les premiers évaluateurs au sein d'une Commission Scolaire, les directeurs généraux considèrent que:
"Il existe d'autres moyens d'améliorer la performance du personnel hors-cadre, cadre et gérance, autres que la rémunération au mérite et tels que la promotion, la rétrogradation, la classification, l'enrichissement des tâches, l'accroissement des responsabilités". (Procès-verbal de la réunion du comité exécutif de l'A.D.E.G.E.C.S., (mars 1978)".

En accord avec les principaux de la Commission Scolaire de Drummondville, nous faisons les recommandations suivantes:

2,31	Que soit définie de façon claire et précise la tâche du principal à la Commission Scolaire de Drummondville.

On pourrait pour ce faire, consulter le document "La Classification des Emplois (...) du Personnel de Cadre" (1) ainsi que "Le Rôle du Principal d'école au Québec (2)." Le directeur général aidé du directeur du service du personnel et de représentants des principaux pourrait rédiger ce texte.

---

(1) Gouvernement du Québec, document numéro 9, 18 juin 1976, code 43-7606 pp 36 et 40.

(2) Laurin, Paul, Le Rôle du Principal d'Ecole au Québec, la Fédération des Principaux du Québec, mai 1977.

2,32 Que le directeur général, à la lumière de son expérience d'évaluation des cadres de service, mette en oeuvre un processus d'évaluation des principaux et ce, à compter du mois d'août 1980.

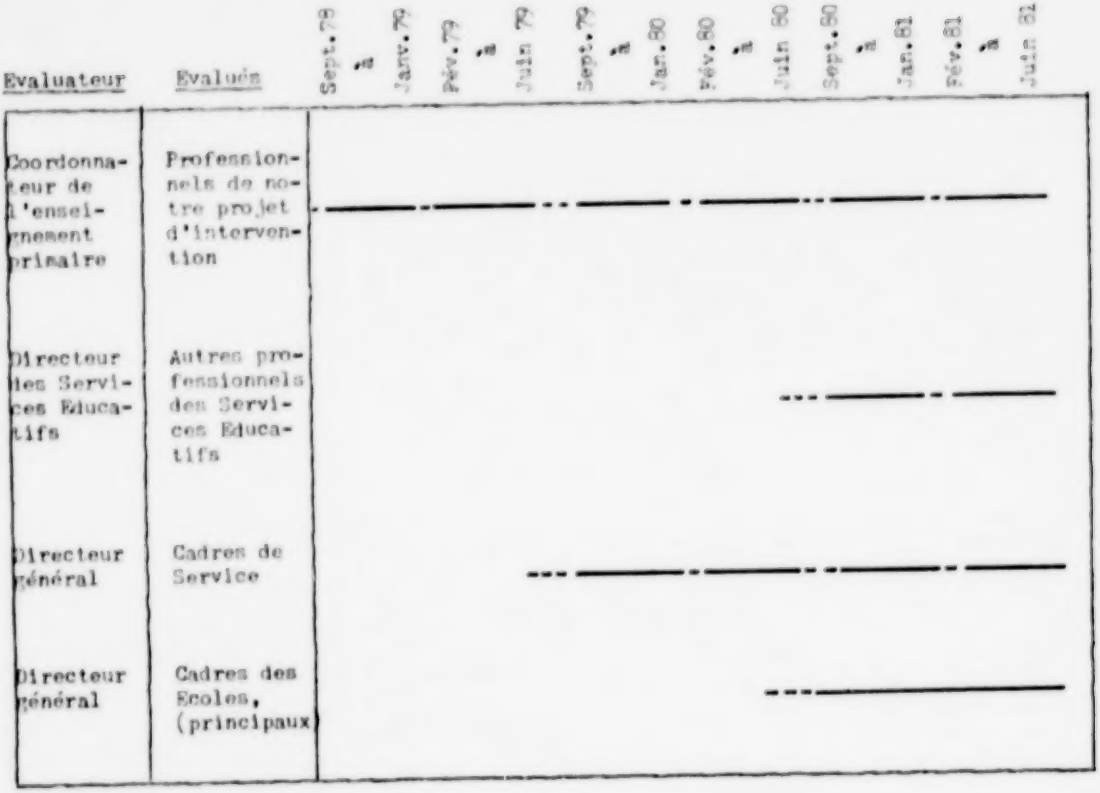
Cette évaluation pourrait se faire à partir de la démarche décrite dans le présent document. Un groupe de représentants des principaux pourrait se joindre au directeur général et au coordonnateur de l'enseignement primaire pour adapter l'actuel processus aux besoins de l'évaluation des cadres des écoles. L'évaluation du principal devrait se faire à partir de ses objectifs personnels de gestionnaire et d'animateur et non à partir des objectifs d'école. Nous recommandons que ces objectifs soient établis et discutés au cours de la période de vacances des enseignants. A cause du grand nombre des évalués (23), nous croyons que la période d'évaluation devrait être de dix mois et qu'elle devrait débuter en août 1980. Ce décalage de un mois entre l'échéancier d'évaluation des principaux et celui des directeurs de services évitera au directeur général de devoir participer simultanément aux étapes du processus pour ces deux corps d'emploi. Compte tenu de l'organigramme de la Commission Scolaire de Drummondville (1), l'évaluateur sera le directeur général. Nous ne croyons pas que le directeur des services du personnel, étant l'égal hiérarchique du principal, puisse jouer ici le rôle prépondérant d'évaluateur; il devrait cependant supporter le directeur général dans les tâches mécaniques de l'évaluation telles l'assistance aux principaux dans la technique de rédaction d'un objectif, la rédaction du rapport d'évaluation (mais non de l'anecdote) à partir des notes du directeur général, la conservation des dossiers, etc...

---

(1) Voir l'organigramme de la Commission Scolaire de Drummondville en annexe.

2,40 Echéancier des recommandations

Nous désirons, à l'aide du tableau suivant, illustrer l'échéancier des recommandations faites au chapitre 2,00 de la présente section.



3,00 Conclusion

Nous désirons réaffirmer ici notre certitude que le projet d'évaluation préconisé peut:

- permettre d'évaluer l'efficacité des professionnels et des cadres d'une commission scolaire dans l'exécution de leurs tâches et

- augmenter cette efficacité.

Ce mode d'évaluation peut de plus être généralement réalisé sans qu'apparaissent les difficultés pour l'évaluateur et l'évalué que nous avons soulignées au chapitre 1,00 de la problématique. Tout au plus risquons-nous que se manifestent:

- "la perception du rôle d'évaluation comme étant celui d'un Dieu Tout-Puissant" et

- "le renforcement, lors de l'entrevue d'évaluation, de la fonction de juge du patron".

Ces difficultés pourront être diminuées sinon complètement anihilées si évaluateur et évalué abordent l'évaluation avec sincérité et sérénité.

Ouvrages cités

Volumes:

BURTON, William H. et BRUECKNER, Léo J., Supervision, 3ième édition, New-York, Appleton-Century Crofts, 1956.

DUBIN, Robert, Leadership and productivity, San Francisco, Chandler Publishing Co., 1965.

LAURIN, Paul, Le rôle du principal d'école au Québec. La Fédération des Principaux du Québec, mai 1977.

KIMBALL, Wiles, Supervision for better schools, Englewoods Cliffs, N.J., Prentice-Hall Inc., 1955.

Périodiques:

KATZ, Robert L., Skills of an effective administrator, Harvard Business Review, vol.33, no 1, janvier - février 1955.

KINDALL, Alva F. et GATZA, James, Positive program for performance appraisal, Harvard Business Review, novembre - décembre, 1963.

OBERG, Winston, Make performance appraisal relevant, Harvard Business Review, janvier - février, 1972.

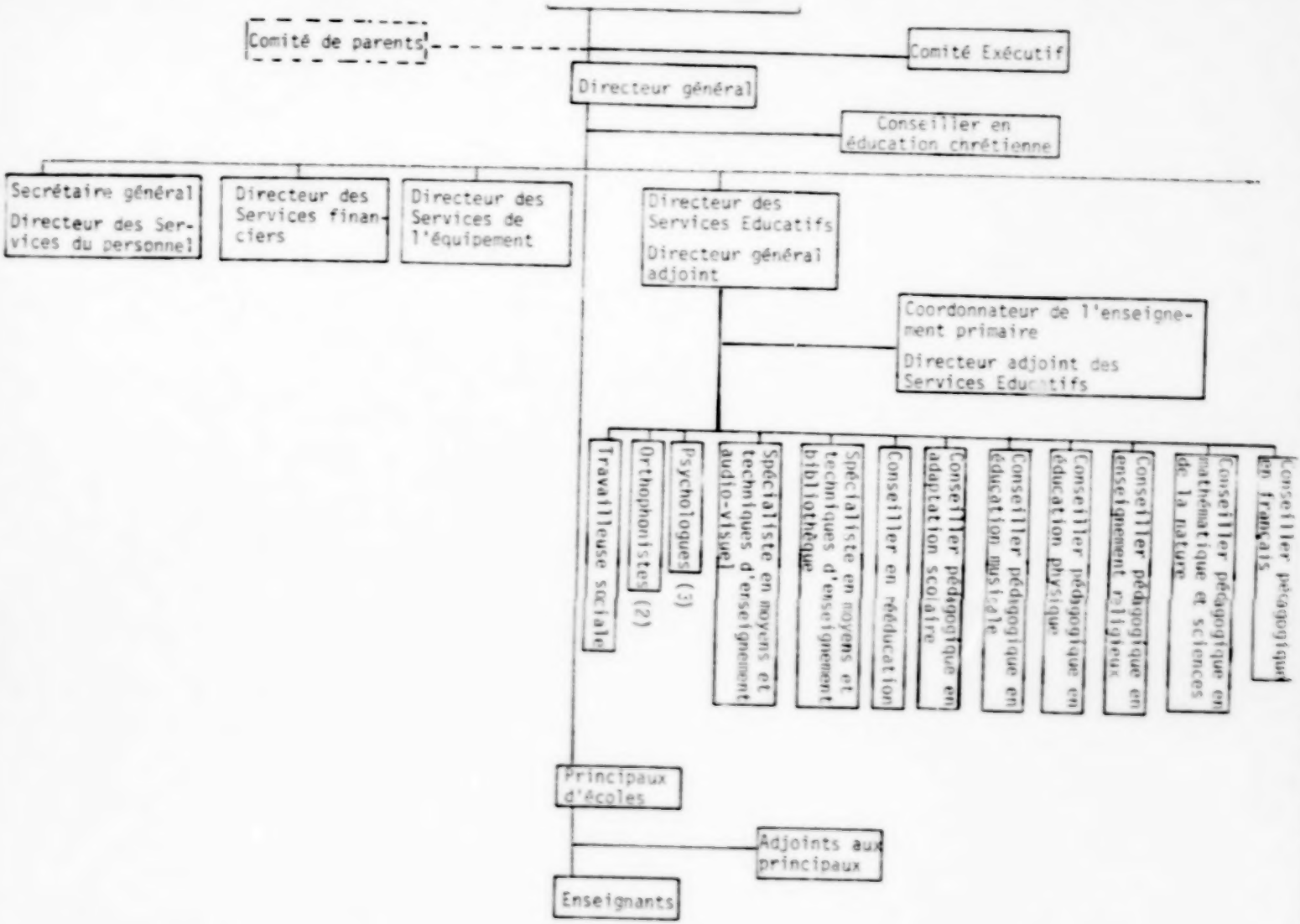
SCALLON, G., L'évaluation des étudiants et les principales conceptions de la mesure et de l'évaluation, Prospectives, vol. 10, no 4, octobre 1974.

Annexes

Organigramme de la

Commission Scolaire

de Drummondville


Comité de parents
Comité Exécutif
Directeur général
Conseiller en éducation chrétienne
Secrétaire général
Directeur des Services du personnel
Directeur des Services financiers
Directeur des Services de l'équipement
Directeur des Services Educatifs
Directeur général adjoint
Coordonnateur de l'enseignement primaire
Directeur adjoint des Services Educatifs
Travailleuse sociale
Orthophonistes (2)
Psychologues (3)
Spécialiste en moyens et techniques d'enseignement audio-visuel
Spécialiste en moyens et techniques d'enseignement bibliothèque
Conseiller en rééducation
Conseiller pédagogique en adaptation scolaire
Conseiller pédagogique en éducation musicale
Conseiller pédagogique en éducation physique
Conseiller pédagogique en enseignement religieux
Conseiller pédagogique en mathématique et sciences de la nature
Conseiller pédagogique en français
Principaux d'écoles
Adjoints aux principaux
Enseignants

Objectifs éducatifs

Année scolaire 1978-1979

ANNEE SCOLAIRE 1978-1979

ENSEIGNEMENT

OBJECTIFS DE L'ANNEE SCOLAIRE	OBJECTIFS DES CINQ PREMIERS MOIS	MODES D'EVALUATION DES OBJECTIFS (5 premiers mois)
ANGLAIS, LANGUE SECONDE		
1. Habiliter les spécialistes à enseigner la seconde partie de la méthode "Come and Play" de la série "Come and Conquer English". (unités 6,7,8,9 et 10)	1. (unités 6 et 7)	1. Evaluation des moyens utilisés.
2. Etablir un ensemble de moyens d'évaluation du contenu enseigné. (unités 6,7,8,9 et 10)	2. (unités 6 et 7)	2. Vérification mécanique.
3. Rédiger et enregistrer une version québécoise de la trame sonore de tout le livre I de "Come and Conquer English". (unités 1 à 10 inclusivement)	3. (unités 1,2,3,4,5)	3. Vérification mécanique.
ARTS PLASTIQUES		
4. Rédiger une nouvelle programmation pour tous les niveaux (1°, 2°, 3°, 4°, étapes)	4. (1° et 2° étapes tous les niveaux)	4. Vérification des programmations produites.
5. Etudier les contenus spécifiés par le M.E.Q. avec les spécialistes	5. Aucun -(2° semestre seulement).	5. -------

6. Faire parvenir les programmations d'étapes aux principaux au cours des deux semaines qui suivent l'étape. (1^0, 2^0, 3^0 et 4^0 étapes)	6. (1^0 et 2^0 étapes tous les niveaux)	6. Vérification mécanique.
AUDIO-VISUEL		
7. Poursuivre les objectifs de l'année scolaire 1977-78.	7. Au cours des cinq premiers mois.	7. Vérification des objectifs. Utilisation de la même mesure.
8. Déterminer l'orientation du service audio-visuel pour les prochaines années.	8. Orientations générales seulement.	8. Production d'un document d'orientations générales.
9. Etudier les contenus spécifiés des programmes d'études.	9. Français des 6 et 7 ans seulement.	9. Vérification par les objectifs suivants.
10. Rechercher avec les conseillers pédagogiques l'instrumentation audio-visuelle relative à ces programmes.	10. Pour le programme de français des 6 et 7 ans seulement.	10. Production d'une liste d'instruments.
11. Etudier cette instrumentation.	11. Pour les instruments relatifs aux français des 6 et 7 ans.	11. Vérification par les objectifs suivants.
12. Rédiger un bref guide méthodologique pour accompagner les documents audio-visuels les plus utiles (une partie de ces documents en 1978-79).	12. Pour les instruments relatifs aux français des 6 et 7 ans.	12. Production d'un guide méthodologique.
13. Faire connaître ces instruments de travail au milieu.	13. Instruments relatifs aux français des 6 et 7 ans.	13. Evaluation des moyens utilisés.

BIBLIOTHEQUE

14. Préparer un catalogue annuel de livres.	14. Une demie des éléments du catalogue (A à M inclusivement).	14. Vérification mécanique.
15. Développer la bibliothèque de références pour enseignants, professionnels et cadres; l'augmenter de 100 titres.	15. Augmentation de cinquante (5) titres.	15. Vérification mécanique de titres choisis par les professionnels.
16. Expérimenter des fiches-poèmes et des illustrations dans une bibliothèque d'école.	16. Etablissement de l'expérimentation.	16. Vérification mécanique.
17. Prendre connaissance des contenus spécifiés des programmes d'études.	17. Sciences humaines seulement.	17. Vérification par les objectifs suivants.
18. Rechercher la documentation relative à ces nouveaux programmes.	18. Pour le programme de sciences humaines seulement.	18. Production d'une liste d'instruments.
19. De concert avec les conseillers pédagogiques concernés, faire connaître cette documentation aux écoles.	19. Instruments relatifs aux sciences humaines.	19. Evaluation des moyens utilisés
20. Préparer, avec les spécialistes et le conseiller pédagogique en français, un programme d'initiation à la recherche en bibliothèque.	20. 1^{o} et 2^{o} étapes.	20. Vérification de la programmation rédigée.
21. Organiser une bibliothèque de vacances dans les milieux où aucune source de volumes appropriés n'est disponible pendant cette période.	21. Aucun- 2^{o} semestre seulement.	21. ---------

22. Organiser des bibliothèques fonctionnelles dans trois nouvelles écoles.	22. Une école seulement.	22. Vérification mécanique.
23. Faire la mise à jour des bibliothèques déjà organisées.	23. Dix de ces vingt bibliothèques.	23. Vérification mécanique.
ENSEIGNEMENT RELIGIEUX		
24. Etudier la situation des exemptés.	24. Etudier la situation des exemptés.	24. Production d'un rapport.
25. Rechercher des solutions.	25. Rechercher des solutions.	25. Production d'un rapport.
26. Elaborer un programme.	26. Aucun - 2^{o} semestre seulement.	26. --------
27. Etudier divers modes d'évaluation possibles en catéchèse.	27. Etudier divers modes d'évaluation possibles en catéchèse.	27. Production d'un rapport.
28. Participer à l'inventaire et à l'analyse des documents audio-visuels relatifs à l'enseignement religieux.	28. Aucun - 2^{o} semestre seulement.	28. --------
29. Expérimenter un programme nouveau dans une classe des 11 ans.	29. Etablir cette expérimentation.	29. Vérification mécanique.

EDUCATION MUSICALE

30. Organiser des ateliers d'instruments pour les 11 ans.	30. Organiser des ateliers d'instruments pour les 11 ans.	30. Vérification mécanique.
31. Rédiger et appliquer un examen de musique.	31. 2^{o} semestre seulement.	31. --------
32. Faire, chez les 9 ans, une démonstration d'instruments de musique.	32. Aucun - 2^{o} semestre seulement.	32. --------
33. Participer à l'organisation des galas musicaux.	33. Aucun - 2^{o} semestre seulement.	33. --------
34. Etablir une programmation pour les spécialistes.	34. 1^{o} et 2^{o} étapes.	34. Vérification de la programmation produite.
35. Maintenir le para-scolaire au niveau de 1977-78.	35. Organiser les cours de para-scolaire dès septembre.	35. Comparaison mécanique des inscriptions à celles de 1977-78.

EDUCATION PHYSIQUE

36. Elaborer les objectifs terminaux des 6 ans.	36. Elaborer les objectifs terminaux des 6 ans.	36. Vérification des objectifs.
37. Organiser des échanges sportifs entre classes des écoles.	37. Organiser des échanges sportifs entre classes des écoles.	37. Vérification mécanique.

38. Organiser des échanges sportifs entre classes de dix écoles différentes.	38. Organiser des échanges sportifs entre classes de dix écoles différentes.	38. Vérification mécanique.
39. Accentuer l'aspect cognitif de l'éducation physique - connaissance des systèmes - hygiène corporelle.	39. Accentuer l'aspect cognitif de l'éducation physique:connaissance des systèmes.	39. Evaluation des moyens utilisé
40. Tendre vers l'intégration de l'intra-mural à la tâche de l'éducateur physique.	40. Commencer à tendre vers l'intégration de l'intra-mural à la tâche de l'éducateur physique.	40. Evaluation des moyens utilisé
41. Mettre en place dix clubs sportifs.	41. Mettre en place dix clubs sportifs.	41. Vérification mécanique.
42. Réévaluer notre utilisation de la Cité des Loisirs.	42. Aucun - 2^{o} semestre seulement.	42. --------
43. Habiliter les généralistes à participer à l'animation des journées de plein air.	43. Aucun - 2^{o} semestre seulement.	43. --------
FRANCAIS		
44. Etudier les contenus des programmes spécifiés du M.E.Q. pour les 6 et 7 ans.	44. Etudier les contenus des programmes spécifiés du M.E.Q. pour les 6 ans.	44. Vérification par les objectifs suivants.
45. Réviser nos contenus des 6 et 7 ans.	45. Réviser nos contenus des 6 ans.	45. Vérification des programmations révisées.

46. Informer et animer le milieu sur ces contenus des 6 et 7 ans.	46. Informer et animer le milieu sur ces contenus des 6 ans.	46. Vérification des moyens utili
47. Modifier nos instruments de référence et les compléter (6 et 7 ans).	47. Modifier nos instruments de référence et les compléter (6 ans).	47. Vérification des instruments modifiés.
48. Améliorer l'instrumentation des 6 et 7 ans.	48. Améliorer l'instrumentation des 6 ans.	48. Vérification de l'instrumentation améliorée.
49. Rédiger une échelle orthographique (6,7,8 ans).	49. Aucun - 2^{0} semestre seulement.	49. --------
50. Participer à l'inventaire et à l'analyse des documents audio-visuels relatifs au français.	50. Commencer l'inventaire et l'analyse des documents audio-visuels relatifs au français.	50. Analyse de la liste produite. Evaluation commune avec le responsable de l'audio-visuel
51. Ebaucher un petit code de référence.	51. Aucun - 2^{0} semestre seulement.	51. --------
52. Elaborer des évaluations ponctuelles à tous les niveaux.	52. Aucun - 2^{0} semestre seulement.	52. --------
53. Habiliter le milieu à exploiter pleinement les résultats de ces évaluations.	53. Aucun - 2^{0} semestre seulement.	53. --------
54. Poursuivre les activités du PERMAFRA.	54. Organiser les activités PERMAFRA en septembre et octobre.	54. Evaluation de la structure de l'organisation de ce projet
55. Participer à l'intégration des programmes de français chez les T.G.A. et les M.S.A.	55. Aucun - 2^{0} semestre seulement.	55. --------

MATHEMATIQUE

56. Etudier les contenus des programmes spécifiés du M.E.Q. pour les 6 et 7 ans.	56. Etudier les contenus des programmes du M.E.Q. pour les 6 ans.	56. --------
57. Réviser nos contenus des 6 et 7 ans.	57. Réviser nos contenus des 6 ans.	57. --------
58. Modifier nos fiches des 6 et 7 ans.	58. Modifier nos fiches des 6 ans.	58. Vérification des fiches modifiées.
59. Terminer la préparation d'un lexique de références mathématiques.	59. Aucun - 2^{0} semestre seulement.	59. --------
60. Rédiger cinquante problèmes mathématiques pour les 6 ans.	60. Rédiger cinquante problèmes pour les 6 ans.	60. Vérification des problèmes rédigés.
61. Participer à l'inventaire et à l'analyse des documents audio-visuels relatifs à la mathématique.	61. Aucun - 2^{0} semestre seulement.	61. --------
62. Elaborer des évaluations ponctuelles à tous les niveaux.	62. Aucun - 2^{0} semestre seulement	62. --------
63. Habiliter le milieu à exploiter pleinement les résultats de ces évaluations.	63. Aucun - 2^{0} semestre seulement.	63. --------

SCIENCES DE LA NATURE

64. Expérimenter deux modules ESS chez les 11 ans.	64. Expérimenter un module ESS chez les 11 ans.	64. Vérification des moyens d'expérimentation.
65. Implanter deux modules ESS chez les 10 ans (expérimentés en 1977-78).	65. Implanter un module ESS chez les 10 ans.	65. Vérification des moyens d'implantation.
66. Participer à l'analyse et à l'inventaire des documents audio-visuels relatifs aux sciences de la nature.	66. Aucun - 2^{o} semestre seulement.	66. --------

SCIENCES HUMAINES

67. Etudier les programmes spécifiés du M.E.Q. pour tous les niveaux.	67. Etudier les programmes spécifiés du M.E.Q. pour tous les niveaux.	67. --------
68. Réviser nos contenus actuels.	68. Réviser nos contenus actuels : tous les niveaux.	68. --------
69. Informer et animer le milieu sur ces contenus révisés.	69. Aucun - 2^{o} semestre	69. --------
70. Etudier le matériel publié en relation avec les contenus révisés.	70. Etudier le matériel publié en relation avec les contenus révisés. Produire un rapport.	70. Vérification du rapport.
71. Préparer cent fiches pour compléter ce matériel publié.	71. Aucun - 2^{o} semestre	71. --------

72. Participer à l'analyse et à l'inventaire des documents audio-visuels relatifs aux sciences humaines.	72. Participer à l'analyse et à l'inventaire des documents audio-visuels relatifs aux sciences humaines.	72. Production d'une liste d'instruments. Evaluation commune avec le responsable de l'audio-visuel.
CONSEILLER EN REEDUCATION		
73. Elaborer une programmation pour les enfants de la norme déviations multiples.	73. Elaborer les objectifs des deux premières étapes.	73. Vérification des objectifs produits.
74. Elaborer une programmation pour les classes de récupération.	74. Elaborer une programmation pour les classes de récupération, 2 premières étapes.	74. Vérification des objectifs produits.
75. Etablir des moyens de prévention des troubles d'apprentissage en maternelle.	75. Commencer d'établir des moyens de prévention des troubles d'apprentissage en maternelle.	75. Vérification des moyens élaborés (vérification du cheminement réalisé)
76. Elaborer une approche rééducative pour les élèves en troubles d'apprentissage intégrés aux groupes du régulier.	76. Commencer d'élaborer une approche rééducative pour les élèves en troubles d'apprentissage intégrés aux groupes du régulier.	76. Production d'un document (vérification du cheminement réalisé).
77. Mise sur pied d'une testothèque en collaboration avec le responsable du service de documentation.	77. Aucun - 2^{o} semestre seulement.	77. --------

CONSEILLER PEDAGOGIQUE EN ADAPTATION SCOLAIRE

Pour ses populations d'adaptation scolaire (DL, TGA et MSA)

78. Habiliter les enseignant(e)s à exploiter pleinement le bilan des acquisitions pédagogiques.	78. Commencer d'habiliter les enseignant(e)s à exploiter pleinement le bilan des acquisitions pédagogiques.	78. Evaluation des moyens utilisés.
79. Habiliter les enseignant(e)s à faire atteindre par leurs élèves les objectifs retenus aux bilans d'acquisitions pédagogiques.	79. Commencer d'habiliter les enseignant(e)s à faire atteindre par leurs élèves les objectifs retenus aux bilans d'acquisitions pédagogiques.	79. Evaluation des moyens utilisés.
80. Vérifier continuellement cette programmation pour chacun des groupes. Consigner ses observations.	80. Vérifier continuellement cette programmation pour chacun des groupes.	80. Vérification des observations consignées.
81. Rédiger le formulaire d'une fiche-synthèse sur chaque élève.	81. Rédiger le formulaire d'une fiche-synthèse sur chaque élève.	81. Vérification de la fiche.
82. Habiliter l'enseignant(e) à exploiter les différentes méthodes de lecture approuvées à la Commission Scolaire.	82. Aucun - 2^{0} semestre seulement.	82. --------
83. Spécifiquement pour les TGA: faire conjointement avec le principal une étude: - de la composition de la clientèle; - de la validité des relevés des notes actuellement en usage.	83. Aucun - 2^{0} semestre seulement.	83. --------

Questionnaire de mesure des avantages
de l'évaluation des professionnels

Questionnaire de mesure des avantages de l'évaluation des professionnels

Objectifs	Pourcentage d'atteinte de cet objectif
Le processus d'évaluation des professionnels à la Commission Scolaire de Drummondville :	
1- Permet à l'évalué d'établir ses propres objectifs de rendement et de participer à la détermination des moyens nécessaires pour les atteindre.	94,4%

Remarques:

Aucune remarque de huit des neuf professionnels.

Cotes: 100%, 90%, 90%, 90%, 100%, 100%, 90%, 90%

Un professionnel affirme que le processus lui semble le meilleur moyen d'atteindre l'objectif numéro un. Cote: 100%

Objectifs	Pourcentage
2- Permet à l'évalué de réévaluer ses objectifs au cours de la période de l'évaluation.	71,1%

Remarques:

Aucune remarque de six des neuf professionnels.

Cotes: 50%, 70%, 80%, 80%, 60%, 70%

Un professionnel affirme que ce processus lui semble le meilleur moyen d'atteindre l'objectif numéro deux.

Cote: 100%

Un autre professionnel souligne qu'il vaudrait mieux qu'une semaine au milieu de la période soit prévue pour la réévaluation (transformation) de tous les objectifs.

Cote: 70%

Un troisième professionnel déplore le fait que l'évaluation de l'atteinte des objectifs (fin de la période) porte sur les objectifs originaux plutôt que sur les objectifs réévalués.

Cote: 60%

3- Améliore la communication entre le subordonné et son patron immédiat. La relation entre eux s'en trouve normalement renforcée.	68,8%

Objectifs | Pourcentage

Remarques:

Aucune remarque de quatre des neuf professionnels.

Cotes: 80%, 60%, 60%, 70%

Deux professionnels affirment que c'est un très bon moyen d'atteindre l'objectif numéro trois.

Cotes: 90%, 80%

Deux autres professionnels affirment que les relations ne sont ni meilleures ni pires qu'auparavant.

Cotes: 60% et 70%

Un professionnel déplore "une espèce de gêne" qui s'est établie entre lui et le coordonnateur au moment de l'évaluation de l'atteinte des objectifs.

Cote: 50%

4- Permet à l'évalué, dans le cadre de cette relation plus étroite avec son patron, de faire connaître plus efficacement à l'organisation son aptitude à comprendre un problème d'organisation, à inventer les moyens de l'approcher, à traduire ses idées en actes, à intégrer les informations nouvelles à mesure qu'elles se présentent et à mener à bien ses projets. 71,1%

Objectifs

Pourcentage

Remarques:

Aucune remarque de six des neuf professionnels.

Cotes: 90%, 70%, 60%, 70%, 60%, 70%

Deux professionnels (mêmes qu'à l'objectif 3) affirment que c'est un très bon moyen d'atteindre l'objectif numéro quatre.

Cotes: 90% et 80%

Un professionnel nie la présente d'une relation plus étroite avec le patron.

(Il s'agit ici du professionnel qui, à l'objectif 3, déplorait "une espèce de gêne").

Cote: 50%

5- Permet à l'évalué de découvrir ses propres besoins de formation et de les exprimer, s'il le désire, à son organisation. 72,2%

Remarques:

Aucune remarque de sept des neuf professionnels.

Cotes: 70%, 80%, 90%, 50%, 70%, 60%, 90%

Deux professionnels aimeraient que l'on dissocie dans ces objectifs les aspects "découverte" et "expression" des besoins.

Objectifs

Pourcentage

Ils opinent que le processus d'évaluation est plus efficace au niveau de la découverte que de l'expression des besoins

Cotes: 80% et 60%

6- Motive les employés en leur fournissant une appréciation de leur rendement.(1) 76,6%

Remarques:

Aucune remarque de cinq des neuf professionnels.

Cotes: 60%, 70%, 70%, 80%, 70%

Trois professionnels affirment que ce processus leur semble le meilleur moyen d'atteindre l'objectif numéro six.

Cotes: 100%, 90%, 80%

Un professionnel écrit que toute rétro-action sur le rendement d'un individu est motivante à condition qu'elle soit favorable!

Cote: 70%

(1) Cet objectif est reporté de 8,112

Lettre des principaux de

la Commission Scolaire de

Drummondville concernant

la rémunération au mérite

Drummondville, le 15 janvier 1979

Monsieur le Président,
Mesdames,
Messieurs les Commissaires,

Nous désirons vous faire part d'une résolution de l'assemblée des principaux et adjoints de Drummondville tenue le 11 janvier 1979, à l'école St-Pie X.

Nous sollicitons votre collaboration suite à la prise de position de la Fédération des Commissions Scolaires, suite également à la prise de position de l'Association des Directeurs Généraux et suite enfin, à la prise de position de l'Association des Principaux des Cantons de l'Est pour que vous abandonniez dans notre commission scolaire l'application de l'évaluation de votre personnel de directions d'écoles en vue d'une rémunération selon le mérite. De plus, nous espérons que votre Conseil des Commissaires imitera plusieurs C.S. de la province et passera une résolution s'opposant à l'application de la rémunération au mérite pour le personnel de directions des écoles de notre commission.

Nous considérons

- que les études effectuées tant au Canada qu'aux Etats-Unis démontrent sans équivoque que les effets de la rémunération au mérite ont été contraires à ceux attendus;
- que les mêmes études font voir que la rémunération au mérite a nourri le rendement de l'individu au détriment de celui de l'équipe;
- que le programme de rémunération au rendement a de toute évidence abaissé le moral, créé des frictions chez le personnel et généré de la frustration;
- que la plupart des organismes qui ont tenté d'implanter un tel système ont dû l'abandonner;
- que l'évaluation est un processus administratif qui devrait viser prioritairement le perfectionnement de l'individu et de l'organisme scolaire dans un climat de confiance et de sérénité;
- que la logique salariale actuelle, l'atteinte des maxima par 50% du personnel de direction, le respect d'une masse salariale prédéterminée, le maximum de l'annualité, ne permet pas de compensation monétaire suffisante pour être même attrayante;
- que l'annualité en fonction de l'évaluation d'une part et de la masse monétaire d'autre part, oblige les commissions scolaires à imposer au total autant de gratifications négatives ou supérieures à la moyenne (cette politique oblige les C.S. à trouver des "pas bon" dans son personnel, même si elle n'en a pas);
- que les commissions scolaires n'ont pas le personnel requis, ni les spécialistes en évaluation leur permettant de garantir l'objectivité nécessaire à une évaluation scientifique qui ne servirait qu'à fixer l'annualité;
- que la F.C.S.C.Q. se prononçait sur la rémunération au mérite:

> "En conséquence, le système de rémunération au mérite tel que conçu actuellement, notamment à cause de son caractère obligatoire, doit être rejeté" (document 7744, F.C.S.C.Q., 25 mai 78, no1/2/194)

- que les premiers évaluateurs au sein d'une Commission Scolaire, les Directeurs Généraux considèrent que:
"Il existe d'autres moyens d'améliorer la performance du personnel hors-cadre, cadre et gérance, autres que la rémunération au mérite et tels que la promotion, la rétrogradation, la classification, l'enrichissement des tâches, l'accroissement des responsabilités". (procès-verbal de la réunion du comité exécutif de l'A.D.E.G.E.C.S., mars 1978)

- que plusieurs membres du personnel de direction sont déjà au maximum de leur échelle et donc dans ce système ne pourront jamais être considérés "au-dessus de la moyenne";

- que dans un plan de carrière à classification et classes, une "mauvais année" constitue une pénalité pour la carrière;

- qu'il est difficile d'évaluer "tout le principal" et pas seulement ses fonctions pédagogiques ou administratives ou sociales ou autres . . .;

- que dans la plupart des C.S., les cadres d'écoles n'ont jamais eu de précision quant à leur tâche, ils font tout, plus ce qu'ils découvrent au fil des jours (voir la recherche scientifique de M. Paul Laurin);

- que la rémunération au mérite n'a aucune chance de succès si le principe n'est pas accepté par le personnel visé;

- que 98% de l'ensemble des principaux du Québec ont refusé et refusent encore le principe de l'évaluation pour fins d'annualité;

- que l'on évalue ordinairement sur les critères dont l'évalué a un pouvoir sur les résultats, ce qui n'est pas toujours le cas en éducation ces années-ci;

- que l'évaluation est un principe valable et nécessaire, nous sommes d'accord, mais quand on parle de l'évaluation des principaux, on évalue quoi? Leur tâche; elle n'a jamais été fixée par les C.S., Il est impossible de faire une évaluation valable en vue d'annualité pour une tâche décrite ainsi . . .

EN CONSÉQUENCE

Il est proposé par Claude Provencher
appuyé par Charles Dionne

que les principaux de Drummondville s'opposent à être régis par la politique de la rémunération au mérite et, par la voie de leur association, ils demandent à leur employeur de ne pas appliquer cette politique dans notre Commission Scolaire.

Ont voté pour la résolution: 17

Ont voté contre la résolution: 4

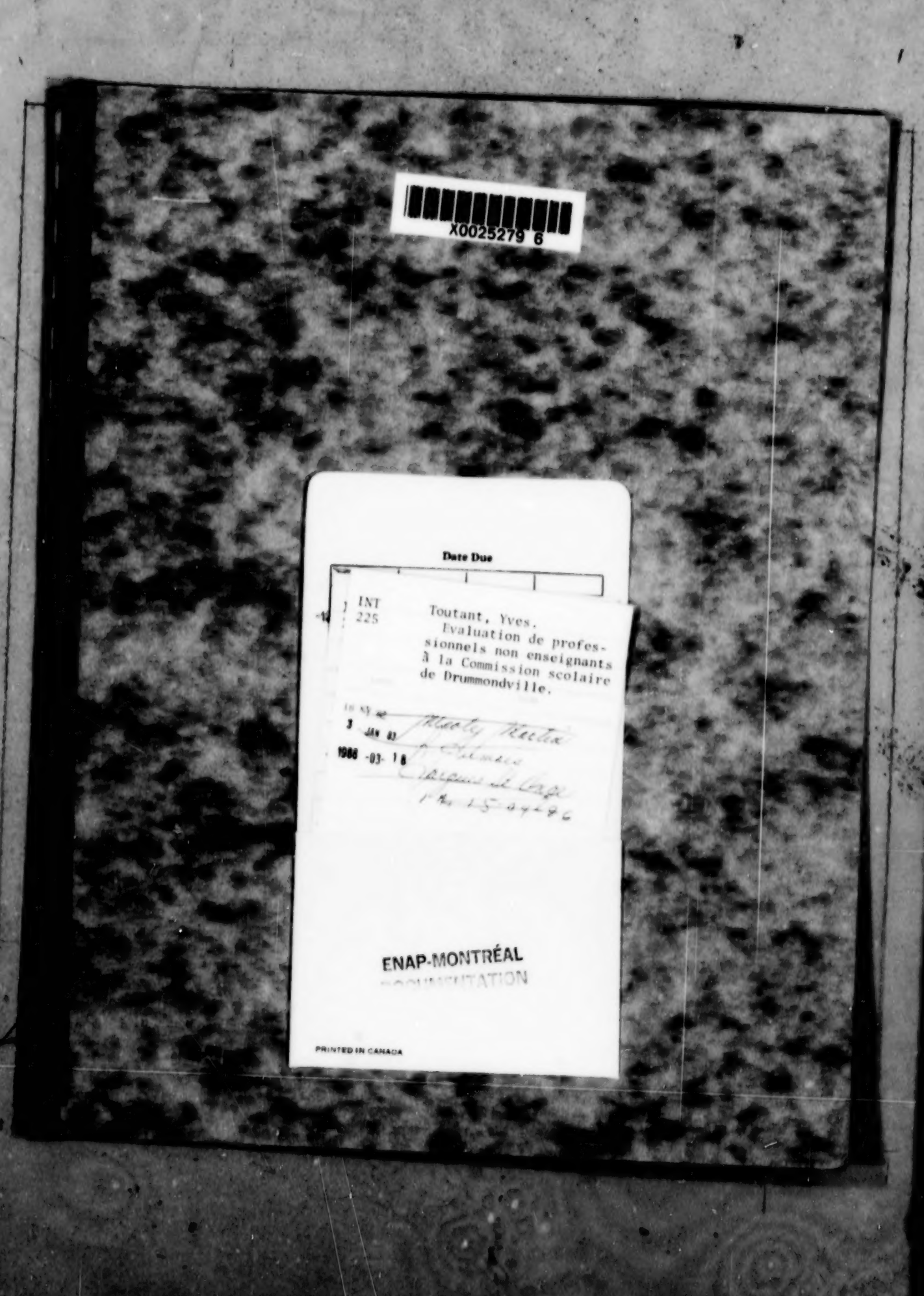
Abstention: 0

Absents: 4

Les Principaux de Drummondville

par Serge Blais, Président.

Serge B Blais


X0025279 6

Date Due

INT
225

Toutant, Yves.
Evaluation de professionnels non enseignants à la Commission scolaire de Drummondville.

1988 -03- 18

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

PRINTED IN CANADA